Zdzisław Piątkowski, Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń,
Jan Cetner, Anna Kułakowska, Klemens Stańkowski,
Wojciech Żebrowski, Kazimierz P. Mazur,
Marek Pawłowski, Jacek Majerowski,
Beata Mielińska-Lasota, Renata Sajecka

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

Warszawa 2012

SERIA:
PODRĘCZNIKI WYŻSZEJ SZKOŁY EKOLOGII I ZARZĄDZANIA

Recenzent: *doc. dr Jacek Skierniewski*

Opracowanie edytorskie: *Barbara Balawejder i Barbara Świderek*

Korekta: *Zespół*

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie.
Warszawa 2012

Utwór w całości ani we fragmentach nie może być powielany ani rozpowszechniany za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania nie odpowiada za jakość dostarczonych fotografii i rysunków, zamieszczonych w publikacji.

ISBN 978-83-62057-09-2

Oficyna Wydawnicza WSEiZ w Warszawie,
ul. Wawelska 14, 02-061 Warszawa, tel. 22 825-80-32
Wydanie I. Arkuszy drukarskich: 10,62.
Druk ukończono w kwietniu 2012 r. Zam. nr 58/12
Druk: cyfrawarszawa.pl tel. 22 499-59-36

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

SPIS TREŚCI

WSTĘP 9

ROZDZIAŁ I

ISTOTA I PRZEDMIOT NAUKI O ORGANIZACJI 11

1. TEORIE ORGANIZACJI A NAUKI O ZARZĄDZANIU 11
2. MODELE ORGANIZACJI 13
3. RODZAJE ORGANIZACJI 16
4. ORGANIZACJA JAKO PODSTAWOWA JEDNOSTKA GOSPODARCZA . . .18
5. PRZEDSIĘBIORCA I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ 20
6. CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI – ETAPY I ZDARZENIA 22
7. MISJA, CELE I ZADANIA PRZEDSIĘBIORSTWA 24
8. OTOCZENIE ORGANIZACJI 26
9. ORGANIZACJA PRZYSZŁOŚCI 27

ROZDZIAŁ II

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI 31

1. ISTOTA I STRUKTURA ZASOBÓW LUDZKICH 31
2. SYSTEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI 36
3. GŁÓWNE FUNKCJE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI
   W PRZEDSIĘBIORSTWIE 44
   3.1. Analiza pracy 44
   3.2. Wartościowanie pracy 45
   3.3. Analiza zasobów ludzkich 47
   3.4. Planowanie zasobów ludzkich 48
   3.5. Dobór 49
   3.6. Szkolenie 52
   3.7. Ocenianie 53
   3.8. Wynagradzanie 55
   3.9. Rozwój indywidualny pracowników 56
   3.10. Kształtowanie warunków pracy 57
   3.11. Zbiorowe stosunki pracy 58
   3.12. Zwolnienia pracowników 58
4. ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ PERSONALNĄ 59

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

ROZDZIAŁ III

WSPÓŁCZESNE FORMY ORGANIZACJI 61

1. ORGANIZACJE WIRTUALNE 61
2. ORGANIZACJE SIECIOWE 65
3. ORGANIZACJE UCZĄCE SIĘ I INTELIGENTNE 69

ROZDZIAŁ IV

STRUKTURA ORGANIZACYJNA 75

1. ISTOTA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ 75
2. FUNKCJE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ 77
3. ELEMENTY SKŁADOWE I RELACJE W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ . . .78
4. WYMIARY (PŁASZCZYZNY) STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ 80
5. DETERMINANTY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ 86
6. ZASADY PROJEKTOWANIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH 90
7. TYPOLOGIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH 95
   7.1. Struktury ze względu na kryterium więzi organizacyjnych 95
      7.1.1. Struktura liniowa 95
      7.1.2. Struktura funkcjonalna 97
      7.1.3. Struktura sztabowo-liniowa 98
      7.1.4. Struktura techniczna 99
   7.2. STRUKTURY ZE WZGLĘDU NA ZŁOŻONOŚĆ 101
      7.2.1. Struktury proste 101
      7.2.2. Struktury złożone 101
   7.3. STRUKTURY ZE WZGLĘDU NA KRYTERIUM ROZPIĘTOŚCI KIEROWANIA I SPIĘTRZENIA KIEROWNICTWA 102
      7.3.1. Struktury smukłe 102
      7.3.2. Struktury płaskie 103
   7.4. STRUKTURY ZE WZGLĘDU NA STOPIEŃ TRWAŁOŚCI POWIĄZAŃ 103
      7.4.1. Struktury biurokratyczne 103
      7.4.2. Struktury elastyczne (organiczne) 107

ROZDZIAŁ V

ORGANIZACJA W TURBULENTNYM OTOCZENIU 111

1. CELE I FUNKCJE ORGANIZACJI W SYSTEMIE 111
2. ORGANIZACJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI 119

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

3. NOWE FORMY ORGANIZACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI 124
4. NOWE METODY ORGANIZACJI 127

ROZDZIAŁ VI

ISTOTA I ZASADY SPRAWNEGO ZARZĄDZANIA 131

1. ZARYS EWOLUCJI POGLĄDÓW NA ZARZĄDZANIE 131
   1.1. Kierunek inżynierski 132
   1.2. Kierunek administracyjny 133
2. ZASADY SPRAWNEGO FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA WG FAYOLA 137
3. PODSTAWOWE ZASADY SPRAWNEGO ZARZĄDZANIA 139
   3.1. Zasada optymalnego kształtowania zależności między czynnikami produkcji 139
   3.2. Zasada przedsiębiorczości 140
   3.3. Zasada gospodarności 142
   3.4. Zasada rentowności 143
   3.5. Zasada konkurencyjności 143

ROZDZIAŁ VII

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ 147

1. SYSTEM FUNKCJI, PROCESÓW I PRZEDSIĘWZIĘĆ W ORGANIZACJI . . .147
   1.1. Planowanie 149
   1.2. Organizowanie 157
   1.3. Kierowanie (przewodzenie i motywowanie) 163
   1.4. Kontrolowanie 167
2. ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI . .175
   2.1. Pojęcie i klasyfikacja nowoczesnych metod zarządzania 177
   2.2. Nowe trendy w pełnieniu ról kierowniczych 180

ROZDZIAŁ VIII

FORMY PRAWNE PRZEDSIĘBIORSTW 187

1. SPÓŁKI OSOBOWE 188
   1.1. Spółka jawna 188
   1.2. Spółka partnerska 189
   1.3. Spółka komandytowa 189
   1.4. Spółka komandytowo-akcyjna 189

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

2. SPÓŁKI KAPITAŁOWE 189
2.1. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością 189
2.2. Spółka akcyjna 190
3. POZOSTAŁE FORMY DZIAŁALNOŚCI 190
3.1. Spółka cywilna regulowana kodeksem cywilnym 190
3.2. Indywidualna działalność gospodarcza 190
4. NOWE FORMY PRZEDSIĘBIORSTW – PODMIOTY PANEUROPEJSKIE 191
4.1. Spółka europejska 191
4.2. Europejskie zgrupowania interesów gospodarczych 192
4.3. Spółdzielnia europejska 193
5. WIELOPODMIOTOWE STRUKTURY GOSPODARCZE 194
5.1. Koncern 195
5.2. Holding 195
5.3. Grupa kapitałowa 196
5.4. Korporacja 196
6. PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE PRZEDSIĘBIORSTW 197
6.1. Prywatyzacja pośrednia. 198
6.2. Prywatyzacja bezpośrednia 198
6.3. Podwyższenie kapitału 199

ROZDZIAŁ IX

KAPITAŁ INTELEKTUALNY ORGANIZACJI 201

1. TEORIE I MODELE ORGANIZACJI 201
2. KAPITAŁ ORGANIZACJI 202
2.1. Zasoby ludzkie organizacji 203
2.2. Cele zarządzania zasobami ludzkimi 204
2.3. Sposoby zarządzania zasobami ludzkimi 205
2.4. Zasadność planowania zasobów ludzkich 206
2.5. Zasoby materialne 207
2.6. Zasoby niematerialne 208
2.7. Współzależności i tendencje rozwojowe 211

ROZDZIAŁ X

WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA 215

1. ZARZĄDZANIE DYNAMICZNE 216
2. ZARZĄDZANIE MIĘDZYKULTUROWE 221
3. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I JAKOŚCIĄ TQM 226
4. CHARAKTERYSTYKA KONCEPCJI KAIZEN 229

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

5. 14 ZASAD DEMINGA 230
6. ZARZĄDZANIE JUTREM 230

ROZDZIAŁ XI

PODEJMOWANIE DECYZJI MENEDŻERSKICH W ORGANIZACJI 235

1. POJĘCIE I CHARAKTER DECYZJI MENEDŻERSKICH 240
2. UWARUNKOWANIA DECYZJI MENEDŻERSKICH 245
3. WSPÓŁCZEŚNI MENEDŻEROWIE, PEŁNIONE PRZEZ NICH ROLE I FUNKCJE W ORGANIZACJI 248
4. WYBRANE TECHNIKI I METODY WSPOMAGAJĄCE PODEJMOWANIE DECYZJI MENEDŻERSKICH 253

ROZDZIAŁ XII

PRZYWÓDCA A MENEDŻER TRANSFORMACYJNY 265

1. WPROWADZENIE 265
2. KONCEPCJA MAKROSYSTEMU INNOWACJI OPARTEJ NA WIEDZY W RAMACH PARTNERSTWA W UNII EUROPEJSKIEJ ORAZ ROLA PRZYWÓDCÓW I MENEDŻERÓW TRANSFORMACYJNYCH W JEGO ZARZĄDZANIU. . . .268
3. PRZEKSZTAŁTNIK WIEDZA/INNOWACJA STEROWANY PRZEZ PRZYWÓDCÓW I MENEDŻERÓW TRANSFORMACYJNYCH 271
4. MACIERZ INNOWACJI 273
5. KONSTRUKCJA PROGRAMU RAMOWEGO INNOWACJI OPARTEJ NA WIEDZY (PRIOW) 275
6. PODSTAWOWE ZADANIA PRZYWÓDCY TRANSFORMACYJNEGO (PT) I MENEDŻERA TRANSFORMACYJNEGO (MT) 278

ROZDZIAŁ XIII

ROLA INFORMATYCZNYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA W PODEJMOWANIU DECYZJI W ORGANIZACJI 283

1. INFORMATYCZNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI 283
2. EWOLUCJA SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH ZARZĄDZANIA 285
3. SYSTEMY ZARZĄDZANIA BAZAMI DANYCH 287
4. SYSTEM WSPOMAGANIA DECYZJI 288
5. NARZĘDZIA SZTUCZNEJ INTELIGENCJI WYKORZYSTYWANE W PROCESIE DECYZYJNYM 290

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

5.1. Sztuczna sieć neuronowa 290
5.2. Algorytmy ewolucyjne 291
5.3. Kryteria wyboru systemów 295
5.3.1. Kryterium funkcjonalności 296
5.3.2. Kryterium konfigurowalności systemu (elastyczność, modułowość) 296
5.3.3. Kryterium wielkości przedsiębiorstwa 297
5.3.4. Kryteria ekonomiczne 299
6. Koszty wprowadzenia systemu informatycznego 300

ROZDZIAŁ XIV

MARKETING ORGANIZACJI 303

1. WPROWADZENIE 303
2. DEFINICJA MARKETINGU 303
3. GENEZA MARKETINGU I ROZSZERZANIE ZASIĘGU JEGO STOSOWANIA 304
4. NARZĘDZIA MARKETINGU 307
4.1. Produkt 307
4.2. Cena 309
4.3. Dystrybucja 310
4.4. Promocja 312
5. MARKETING STRATEGICZNY 316

SŁOWNIK 319

SPIS RYSUNKÓW 323

SPIS TABEL 327

LITERATURA 329

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

WSTĘP

Nauka organizacji i zarządzania to dyscyplina powstała na przełomie XIX i XX wieku. Zajmuje się ona zachowaniem pracowników w miejscu pracy oraz formułowaniem wskazówek mających zapewnić sprawną i efektywną pracę zespołową i indywidualną. Podnoszenie wydajności funkcjonowania organizacji wymusza konieczność odpowiedzi na pytania, jak zarządzać skutecznie organizacją (działając z powodzeniem) i efektywnie (wykorzystując wszystkie zasoby organizacji mądrze bez zbędnych kosztów i marnotrawstwa), aby całe przedsiębiorstwo mogło osiągnąć sukces. Próbę odpowiedzi na powyżej zarysowany problem podejmuje nauka o organizacji i zarządzaniu, będąca dyscypliną naukową zajmującą się pracą zespołową ludzi w organizacji. W XXI wieku sukces organizacji zależy od stylu kierowania ludźmi. To oni bowiem stanowią o sukcesie przedsiębiorstwa. Pracownicy wraz ze swym wykształceniem, kwalifikacjami, doświadczeniem i różnymi umiejętnościami stanowią kapitał przedsiębiorstwa, którego wartość uzależniona jest także od ich cech osobowościowych. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu zasoby ludzkie są czynnikiem przewagi konkurencyjnej, a kapitał ludzki źródłem wartości firmy.

Sukces organizacji w turbulentnym otoczeniu zależy od jakości zarządzania. Wielu ludziom kierującym organizacjami zarządzanie kojarzy się z rządzeniem, tj. sprawowaniem władzy według własnej woli, z racji nadrzędnej pozycji zajmowanej w organizacji. Menedżerowie muszą zrozumieć, na czym polega właściwe zarządzanie organizacjami.

Atutem organizacji są menedżerowie jutra. Ich zadaniem jest wydobycie i nadanie efektywności wszystkim zasobom, którymi organizacja dysponuje. Właściwe zarządzanie tymi zasobami jest jednym z podstawowych warunków osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa. Menedżerowie jutra będą musieli stale rozwijać i podnosić swoje kwalifikacje w postępowaniu z personelem oraz tak motywować pracowników do działania, aby poświęcili oni dla dobra organizacji swoją wiedzę, umiejętności, talent oraz całym sercem byli jej oddani. Liderom potrzebna jest więc nowa, interdyscyplinarna wiedza, rozszerzona poprzez naukę i doświadczenie oraz kreatywne myślenie. Brak tu miejsca na zachowanie według schematów i rutyny.

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, iż w obecnie funkcjonujących organizacjach nastąpiło przesunięcie akcentu do wnętrza firm,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

czyli ku zasobom niematerialnym, które są niemożliwe do kupienia na funkcjonującym rynku, niezastąpione oraz niepowtarzalne. Właściwe i efektywne zarządzanie tymi zasobami może skutecznie podnieść wartość organizacji na współczesnym rynku.

Niniejszy podręcznik adresowany jest do studentów kierunków zarządzania, którzy opracowanie to wykorzystają jako zwarte kompendium wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania, a chcąc pogłębić wiedzę z zakresu organizacji i zarządzania sięgną do pozycji podanych w bibliografii. Mamy nadzieję, że podręcznik ten zainteresuje również praktyków działających w organizacjach, którzy zechcą poszerzyć wiedzę z zakresu funkcjonowania organizacji, jak i zarządzania nią.

Treść podręcznika ujęto w piętnastu rozdziałach. Na końcu książki zamieszczone zostały spis rysunków, tabel, wykresów, słownik oraz bibliografia.

Autorzy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Andrzej Smoleń

ROZDZIAŁ I

ISTOTA I PRZEDMIOT NAUKI O ORGANIZACJI

1. Teorie organizacji a nauki o zarządzaniu

Określenie istoty i przedmiotu nauki o organizacji nie jest możliwe bez ukazania relacji tej nauki do nauk o zarządzaniu. Zdaniem specjalistów nauki o organizacji (teorie organizacji) usytuowane są jednoznacznie w nurcie opisowym nauk o zarządzaniu (nauk organizacji i zarządzania) zorientowanym na poznanie i wyjaśnienie mechanizmów rządzących powstawaniem, funkcjonowaniem i rozwojem organizacji.

Nauka organizacji poprzez budowanie teorii deskryptywnych stanowi zatem teoretyczną podstawę nauk o zarządzaniu, czyli nauk praktycznych zorientowanych na usprawnienie organizacji. Pozbawione cech profesjonalizmu byłyby propozycje nowych rozwiązań organizacyjnych, niewynikające z pogłębionej diagnozy organizacji, czyli bez poznania i zrozumienia teoretycznych podstaw proponowanych zmian.

Teorie organizacji to zbiory powiązanych ze sobą zdań ogólnych opisujących i wyjaśniających funkcjonowanie organizacji. Z uwagi na to, że w praktyce trudno byłoby wskazać teorie (koncepcje) ogólne, które dotyczyłyby wszystkich organizacji, przyjęto teorie organizacji za teorie średniego lub małego zasięgu. Oznacza to, że pisząc o teoriach organizacji mamy zwykle na myśli teorie (intelektualne koncepcje) dotyczące tylko jakiejś grupy (klasy) organizacji, opisujące prawidłowości ich działania[1]. Warunkiem poprawnego zastosowania teorii organizacji w zarządzaniu jest świadomość ich ograniczeń językowych, poznawczych, sytuacyjnych. Znajomość założeń antropologicznych, ontologicznych, epistemologicznych i aksjologicznych tych teorii oraz ich podstawowych tez teoretycznych w przypadku ich stosowania zwiększa szansę na uniknięcie błędów przez menedżerów w praktyce.

[1] Por. A.K. Koźmiński (red.) *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983, s. 9

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tabela.1. Założenia antropologiczne, ontologiczne, metodologiczne i aksjologiczne oraz podstawowe tezy wybranych teorii organizacji

Lp.	Podstawowe założenia i tezy teorii organizacji	Technokratyczna teoria organizacji	Biologiczna teoria organizacji (teoria równowagi organizacyjnej)	Humanistyczna (psychospołeczna) teoria organizacji	Systemowa teoria organizacji	Probabilistyczna teoria organizacji (koncepcja gry organizacyjnej)	Sytuacyjna teoria organizacji
1.	Założenia antropologiczne	Koncepcja człowieka zredukowana do wymiaru ekonomicznego (przedmiotowa koncepcja człowieka)	Koncepcja człowieka zredukowana do wymiaru biologicznego	Człowiek zorientowany głównie na realizację różnorodnych potrzeb społecznych	Człowiek jako istota bardzo złożona o różnorodnych potrzebach (holistyczna koncepcja człowieka)	Człowiek jako istota bardzo złożona o różnorodnych potrzebach (holistyczna koncepcja człowieka)	Człowiek jako istota bardzo złożona o różnorodnych potrzebach (holistyczna koncepcja człowieka)
2.	Założenia ontologiczne	Maszyna (system techniczny zamknięty na otoczenie)	System biologiczny otwarty na otoczenie (organizm)	System społeczny autarkiczny (w przypadku nurtu human relations lub otwarty na otoczenie – grupa, instytucja społeczna)	System społeczno-techniczny otwarty na wymianę z otoczeniem	System społeczno-techniczny realizujący swoje cele poprzez „mechanizm" gry wewnętrznej oraz gry z otoczeniem	System społeczno-techniczny otwarty – silnie uwarunkowany przez stany otoczenia
3.	Założenia epistemologiczne	Analiza przypadków	Badania empiryczne „poziomu zdrowia" organizacji w różnych fazach życia	Badania empiryczne (socjo-, psychologiczne)	Eksplanacja organizacji za pomocą modeli	Eksplanacja organizacji za pomocą modeli i dedukcji	Badania empiryczno-porównawcze
4.	Założenia aksjologiczne	Wzrost wydajności i zysków	Utrzymanie stanów równowagi (homeostazy) w różnych obszarach działalności	Harmonizacja celów jednostkowych, grupowych i organizacyjnych	Orientacja na diagnozę sterowanie i projektowanie organizacji	Transparentność mechanizmów gry w organizacji, projektowanie systemów gry produktywnej	Kreowanie różnorodnych rozwiązań organizacyjnych w zmiennym otoczeniu
5.	Tezy teoretyczne	Podział pracy i harmonizacja działań wpływa na wydajność pracy	Poprzez zwalczanie stanów chorobowych możliwe jest przetrwanie i rozwój organizacji	Grupy nieformalne mają silny wpływ na efektywność organizacji	Rozpoznanie procesów informacyjno-decyzyjnych umożliwia prawidłowe sterowanie organizacją	Poznanie celów i sposobów działania „grup interesów" jest warunkiem zrozumienia organizacji	Występują związki pomiędzy cechami i stanami organizacji oraz jej otoczenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.K. Koźmiński (red.) *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W tabeli 1 przedstawiono rekonstrukcję tych założeń oraz podstawowych twierdzeń wybranych teorii organizacji. Wśród przyjętych założeń szczególne znaczenie mają założenia ontologiczne dotyczące sposobów postrzegania (odwzorowania) organizacji. Ograniczone możliwości poznawcze i eksplanacyjne teoretyków organizacji sprawiają, że przy ich opisie oraz wyjaśnianiu wykorzystują oni różnego rodzaju obrazy (modele organizacji) w postaci metafor, analogii, porównań itp.

2. Modele organizacji

Model to abstrakcyjne odwzorowanie rzeczywistości lub koncepcja (wizja, projekt) przyszłego przedmiotu. Odwzorowanie może dotyczyć najważniejszych elementów, struktury (organizacyjnej, kadrowej, zasobów finansowych, rzeczowych itp.), procesów, pewnych cech (atrybutów) organizacji. Model jest uproszczeniem organizacji, ale powinien posiadać podstawowe jej właściwości, czyli te jej elementy czy cechy, które zostały uznane za istotne. Użyteczność modeli zależy od trafności odwzorowania istniejącej organizacji w modelu. Przy tworzeniu modeli zwraca się uwagę na zachowanie stosunku izomorfizmu (lub co najmniej homomorfizmu) pomiędzy przedmiotem modelowanym a modelem. Stosunek izomorfizmu pomiędzy organizacją a jej modelem zachodzi wówczas, gdy pomiędzy obu obiektami zachodzą relacje symetryczne, zwrotne i przechodnie umożliwiające jednoznaczne przekształcenie organizacji w model przy zachowaniu jej struktury i funkcji. Zmiany ilościowe i jakościowe w organizacji skutkować powinny analogicznymi zmianami w jej modelu. Zachowanie tego typu stosunku wymaga zgodności pomiędzy cechami par elementów obiektu modelowanego i modelu w czasie i przestrzeni. Uwzględnienie w procesie modelowania (tworzenia modeli) najważniejszych (a więc nie wszystkich) elementów i cech organizacji nie podważa zasady izomorfizmu. Znacznie mniejsze rygory obowiązują przy tworzeniu modeli homomorficznych. W tym drugim przypadku stosunek pomiędzy organizacją i modelem nie musi być wzajemnie jednoznaczny. Oznacza to, że model homomorficzny może być niepełnym, a więc tylko przybliżonym odbiciem struktury i funkcji oryginału.

Organizacje (ich budowa i funkcje) przedstawiane są za pomocą różnych modeli. W literaturze z zakresu omawianej problematyki znaleźć można modele organizacji jako: maszyny, instytucji sformalizowanej, organizmu, instytucji społecznej, systemu społeczno-technicznego, systemu gry społecznej, „kosza na śmieci", obiektu wirtualnego[2]. W przypadku *modelu maszynowego* przyjmuje się, że organizacja złożona jest z części (elementów), tzn. ludzi

[2] Por. Z. Pawlak, A. Smoleń, *Organizacja firmy. Projektowanie, budowa, usprawniane*. Poltext, Warszawa 2008, s. 41

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

oraz maszyn i urządzeń, które muszą być do siebie w sposób harmonijny dopasowane pod względem posiadanych cech i realizowanych funkcji. W organizacji obowiązują stałe procedury i schematy postępowania, a możliwości fizyczne pracowników oraz techniczne warunki pracy określają poziom wydajności pracy. Model ten jest konsekwencją założeń antropologicznych, ontologicznych i aksjologicznych, przyjmowanych przez przedstawicieli technokratycznej teorii organizacji (naukowej organizacji pracy).

Nieco inny *model organizacji jako instytucji sformalizowanej*, charakterystyczny również dla technokratycznej teorii organizacji został stworzony przez M. Webera jeszcze w XIX wieku. Model ten jest odwzorowaniem daleko idącej instytucjonalizacji zachowań członków organizacji, zwłaszcza urzędników. Organizacja (urząd) w tym ujęciu charakteryzuje się m.in. ściśle określoną hierarchią organizacyjną, precyzyjnym określeniem wzorców zachowań, bezosobowym oraz najczęściej pisemnym trybem podejmowania decyzji.

Model organizacji jako organizmu wydaje się dobrze odzwierciedlać istotę poglądów na organizację przedstawicieli biologicznej teorii równowagi. W świetle tych poglądów organizacja jest tworem naturalnym i podlega naturalnym prawom przyrody. Jej pożądanym stanem jest stan równowagi wewnętrznej oraz równowagi z otoczeniem (homeostaza). Organizacja jest tworem dynamicznym i podlega zmianom w czasie, ale jej zachowania i zmiany można przewidzieć (determinizm).

Postrzeganie *organizacji jako instytucji* (*grupy*) *społecznej* najczęściej tworzonej oddolnie (niesformalizowanej) jest charakterystyczne dla psychospołecznej teorii organizacji. Pierwsze koncepcje tej teorii w postaci „human relations" nie zwracały uwagi na relacje grup społecznych z otoczeniem, koncentrując się na relacjach międzyludzkich wewnątrz zakładu pracy. Współczesne teorie psychospołeczne (zwłaszcza socjologiczna teoria organizacji) dobitnie akcentują wagę interakcji społecznych z otoczeniem, w tym środowiskiem społecznym. Relacje społeczne w obrębie grup społecznych (nieprzekraczających na ogół 30 osób, przedstawia się w postaci socjogramów).

Model organizacji jako systemu społeczno-technicznego jest twórczą syntezą wcześniejszych koncepcji organizacji, które przyjmowały redukcjonistyczne koncepcje człowieka (zawężone do sfery ekonomicznej, biologicznej lub psychospołecznej) oraz redukcjonistycznych koncepcji organizacji (zorientowanych na poznanie tylko niektórych sfer ich działalności, np. produkcyjnej, formalnej, nieformalnej).

W literaturze przedmiotu tego typu model najczęściej przedstawiany jest w wersji czteroelementowej jako model H.J. Leavitta. Każda organizacja zgodnie z tym modelem składa się z czterech podstawowych elementów: zadań, ludzi, techniki oraz struktury. Pierwsze z dwóch wymienionych elementów zalicza się do elementów społecznych, pozostałe dwa do elementów technicznych. Elementy te oddziałują na siebie wzajemnie.

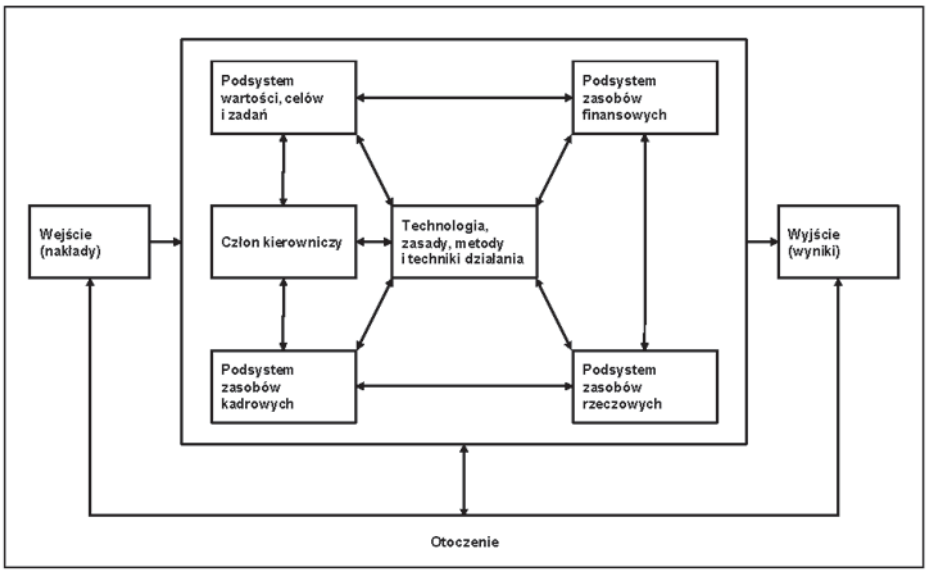
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W pięcioelementowej wersji modelu społeczno-technicznego L. Krzyżanowskiego kluczowe znaczenie ma człon kierowniczy, który oddziałuje na cele, podsystem społeczny, podsystem materialno-techniczny oraz strukturę.

W niniejszym opracowaniu proponujemy jeszcze inną, bo sześcioelementową, wersję modelu społeczno-technicznego organizacji składającej się z takich elementów, jak:

1) misja, cele i zadania,
2) człon kierowniczy,
3) podsystem zasobów kadrowych,
4) technologia (zasady, metody i techniki działania),
5) podsystem zasobów finansowych, podsystem zasobów rzeczowych.

W centrum tego modelu umieszczona została technologia, czyli zasady, metody i techniki działania kadry kierowniczej, jak również personelu wykonawczego. W przypadku kadry kierowniczej metody te przyjmują formę narzędzi zarządzania w obszarze wszystkich funkcji zarządzania (planowania, organizowania, kierowania, kontrolowania). Wydaje się, że w proponowanym modelu, który określić można jako prakseologiczno-zasobowy model organizacji, udało się najlepiej zachować właściwe proporcje pomiędzy niematerialnymi i materialnymi charakterystykami organizacji. Schemat proponowanego modelu przedstawiono na rys. 1.



Rysunek 1. *Prakseologiczno-zasobowy model organizacji jako systemu społeczno-technicznego* (*wersja sześcioelementowa*)
Źródło: Opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Wydaje się, że podstawowych założeń modelu organizacji jako systemu społeczno-technicznego nie odrzuca żaden ze współczesnych kierunków teorii organizacji. Są one możliwe do przyjęcia przy uwzględnieniu specyfiki poszczególnych nurtów teoretycznych, zarówno przez klasyczny kierunek systemowy, jak i przez probabilistyczną („grową") oraz sytuacyjną teorię organizacji.

3. Rodzaje organizacji

W celu zaspokajania swoich potrzeb ludzie tworzą różnorodne organizacje. Mechanizm i zasady ich tworzenia dobrze obrazuje naukowa teoria kultury B. Malinowskiego. Według B. Malinowskiego ludzkie potrzeby implikują cele, dla których realizacji tworzone są organizacje. Ludzie współpracują w określonym środowisku materialnym zgodnie z przyjętymi regułami technicznymi i obyczajami. Organizacje pozostają w relacjach ze środowiskiem (otoczeniem), w którym funkcjonują. Nauka o działaniu ludzkim rozpoczyna się jednocześnie z powstawaniem organizacji[3].

Organizacje powołane do życia można klasyfikować ze względu na bardzo wiele sposobów. Przy dokonywaniu klasyfikacji podstawowe znaczenie ma dobór kryteriów podziału. H. Fołtyn wyróżnia 15 typów organizacji ze względu na:

- obszar i poziom rzeczywistości społecznej (np. ekonomiczne, naukowe, religijne),
- prawomocność (jawne, tajne, legalne, nielegalne),
- funkcję genotypową (produkcyjne, scalające, adaptacyjne, polityczne),
- wielkości (małe, średnie, duże),
- zasięg terytorialny (lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe, globalne),
- rodzaj działalności (wytwórcze, handlowe, usługowe, administracyjne),
- cel działalności (nastawione na zysk, non profit, użyteczności publicznej),
- formalne formy własności (sektor publiczny, prywatny),
- formalizację (sformalizowane, niesformalizowane),
- sposób uczestnictwa w organizacjach (dobrowolne, przymusowe, utylitarne),
- zaangażowanie członków organizacji (segmentalne, totalne),
- zadania, normy i reguł (biurokratyczne, technokratyczne, socjokratyczne, autokratyczne),

[3] B. Malinowski, *Czym jest kultura?* (w:) *Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998, s. 36–39

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- sposoób działania (np. tradycyjne, nowoczesne, inteligentne, kwantowe, fraktalne),
- interakcji z otoczeniem (mechanistyczne, adaptatywne, innowacyjne),
- stałość (klasyczne, elastyczne, wirtualne, sieciowe)[4].

Z. Pawlak i A. Smoleń proponują podział organizacji ze względu na: wielkość, etap rozwoju, nastawienie do zysku, jawność, legalność, osobowość prawną, przedmiot działania, charakter członkostwa, kwalifikacje członków, sektor gospodarki, sekcję gospodarki (PKD)[5].

Z kolei B. Kaczmarek wyróżnia następujące kryteria służące typologii organizacji: obszar i poziom rzeczywistości społecznej, w której działają, wielkość organizacji, funkcje i cele organizacji, struktura organizacyjna, relacje z otoczeniem i zdolność organizacji do uczenia się, właściwości kultury organizacyjnej, wiek i doświadczenie organizacji, charakter uczestnictwa organizacyjnego, technologia, skuteczność[6].

Na podstawie przeglądu różnych klasyfikacji i typologii organizacji można stwierdzić, że najczęściej przy podziałach organizacji uwzględnia się: przedmiot działania, formę prawną, wielkość i terytorium działania.

Sporządzenie kompletnej i wyczerpującej klasyfikacji rodzajów organizacji (rzeczywistych i możliwych do zaprojektowania) jest przedsięwzięciem trudnym i skomplikowanym i mogłoby być zapewne przedmiotem obszernej pracy badawczej. Nie jest ono celem niniejszego opracowania. Nie wchodząc zbyt głęboko w typologie i podziały organizacji, należy zauważyć, że w pracach na temat organizacji i zarządzania najwięcej uwagi poświęca się organizacjom biznesowym, które nastawione są na zysk. Tymczasem, jak podkreśla to jeden z najwybitniejszych znawców tej problematyki P.F. Drucker, zbyt mało miejsca poświęca się organizacjom non profit, które obecnie stają się liderami zarządzania w Stanach Zjednoczonych. Organizacje tego typu, prowadzące np. działalność religijną, oświatową czy socjalną, przyczyniają się do „zawiązywania nowych więzi w społeczeństwie, pobudzają do nowego rodzaju zaangażowania i przyjmowania aktywnych postaw obywatelskich, skłaniają do poczucia odpowiedzialności społecznej i poszanowania wartości”[7]. Od organizacji non profit, zdaniem P.F. Druckera, można się bardzo wiele nauczyć zwłaszcza w zakresie lepszego wykorzystania

4 H. Fołtyn, *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007, s. 13–15

5 Z. Pawlak, A. Smoleń, *Organizacja firmy. Projektowanie, budowa, usprawnianie*, Poltext, Warszawa 2008, s. 38–39

6 B. Kaczmarek, *Organizacja, polityka, władza, struktury*, Wydawnictwo MSM, Warszawa 2001, s. 119

7 P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 83

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

umiejętności ludzkich. Organizacje te mają jasno określoną misję i cele działania, starannie dobierają ludzi na określone stanowiska i rozliczają z osiąganych wyników.

4. Organizacja jako podstawowa jednostka gospodarcza

Szczególnym rodzajem organizacji jest przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo jako zorganizowany zespól składników niematerialnych i materialnych, przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej, jest podstawową jednostką gospodarki rynkowej. Najczęściej definiuje się przedsiębiorstwo jako „samodzielną jednostkę gospodarczą wyodrębnioną pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym"[8].

Przedsiębiorstwo jest tworem bardzo złożonym. Jego działalność przebiega na wielu płaszczyznach. Poznanie i opis przedsiębiorstwa powinny być zatem wieloaspektowe, uwzględniające sferę: historyczną, rynkową, techniczno-produkcyjną, ekonomiczno-finansową, prawną, organizacyjną i społeczną[9]. Do głównych atrybutów przedsiębiorstwa zalicza się: kapitał jako podstawę istnienia i działania, przedmiot działania, samodzielność decyzyjną, działanie na własny rachunek i we własnym imieniu, zarobkowy charakter działania.

Zdaniem ekonomistów do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa niezbędne jest istnienie trzech czynników: pracy, ziemi i kapitału[10]. Dostępność pracy i ziemi zależy głównie od położenia geograficznego kraju i lokalizacji przedsiębiorstwa. W obrębie kapitału szczególne znaczenie ma kapitał finansowy i intelektualny. Kapitał finansowy umożliwia nabywanie aktywów i generowanie zysku[11].

O złożoności przedsiębiorstwa świadczy także fakt, że może być ono zarówno podmiotem jak i przedmiotem działalności. Jako podmiot istnieje od chwili rejestracji we właściwym sądzie aż do wykreślenia ze spisu przedsiębiorstw. Ma zdolność do czynności prawnych, korzystania z prawa własności

---

8 *Słownik języka polskiego* PWN, red. Szymczak M., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, t. II, s. 924

9 Por. C. Suszyński, *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007; S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem.*, PWE, Toruń 2002

10 P.A. Samuelson, *Ekonomia,* tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004

11 J. Grzywacz, *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura,* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008; J. Ickiewicz, *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach,* Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001; J. Gajdka, *Teorie struktury kapitału i ich aplikacja w warunkach polskich,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

i innych praw majątkowych. W ujęciu przedmiotowym może podlegać sprzedaży, tzn. być przedmiotem prawa własności i pozostałych praw rzeczowych[12].

W związku z tak kluczową rolą, jaką odgrywa przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej, konieczne stało się prawne uregulowanie jego działalności. W Polsce zasady działalności przedsiębiorstw reguluje Kodeks Cywilny. Zgodnie z art. 55 Kodeksu Cywilnego (Dz.U. 2003, nr 49) przedsiębiorstwem jest zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej obejmujący:

1) oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa),
2) własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości,
3) prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z ruchomości lub nieruchomości wynikające z innych stosunków prawnych,
4) wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne, koncesje, licencje i zwolnienia,
5) patenty i inne prawa własności przemysłowej,
6) majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne,
7) tajemnice przedsiębiorstwa,
8) księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Ze względu na kryterium rodzaju działalności gospodarczej przedsiębiorstwa można podzielić na: przemysłowe, budowlane, handlowe, transportowe, bankowe, ubezpieczeniowe, komunikacyjne, rolnicze, turystyczne itd.

Z punktu widzenia formy prawnej można wyróżnić następujące rodzaje przedsiębiorstw: przedsiębiorcę indywidualnego, spółki handlowe (osobowe i kapitałowe), przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie. Kodeks spółek handlowych wśród spółek handlowych wyróżnia spółki osobowe (spółka jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna) i spółki kapitałowe (spółka z o.o. i spółka akcyjna) – Dz.U. 2000, nr 94, poz. 1037).

Ze względu na wielkość przedsiębiorstwa mierzoną poziomem średniorocznego zatrudnienia oraz obrotów netto, dzieli się je na: mikro, małe, średnie, duże.

Biorąc pod uwagę kryterium własności, możemy wyróżnić przedsiębiorstwa: publiczne (państwowe, komunalne) oraz prywatne (osób fizycznych, osób prawnych oraz zagraniczne).

[12] Nahotko S., *Współczesne metody wyceny wartości przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Przedsiębiorstwa z reguły nastawione są na korzyści ekonomiczne (zysk, wzrost wartości dla właścicieli). Specyficznym rodzajem przedsiębiorstw są przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, zorientowane na realizację potrzeb społecznych.

Przedsiębiorstwa prowadzą działalność na różnym obszarze. Ze względu na kryterium zasięgu terytorialnego działalności można je podzielić na: lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe, globalne.

Niekiedy pisząc o przedsiębiorstwie używa się terminu firma. Z formalnego punktu widzenia firma to nazwa, pod którą działa przedsiębiorstwo.

W związku z procesami globalizacji podejmowane są starania zmierzające do ujednolicenia przepisów prawnych regulujących funkcjonowanie przedsiębiorstw w różnych krajach.

5. Przedsiębiorca i przedsiębiorczość

W literaturze fachowej nie ma jednej definicji przedsiębiorczości[13]. Istotę przedsiębiorczości sprowadza się zwykle do tworzenia czegoś nowego i wartościowego, nierzadko innowacyjnego w celu osiągnięcia sukcesu finansowego lub osobistej satysfakcji. W języku potocznym, przedsiębiorczość traktowana jest jako synonim rzutkości, zaradności i dynamizmu działania[14].

Przedsiębiorczość opisywana jest m.in. z perspektywy genetycznej (przyczyn jej rozwoju), behawioralnej (zachowań przedsiębiorczych), personalnej (cech osobowości przedsiębiorców), ekonomicznej (uwarunkowań ekonomicznych rozwoju przedsiębiorczości) i procesowej (etapów procesu przedsiębiorczości).

Na ogół uważa się, że działania przedsiębiorcze charakteryzują się pewnymi specyficznymi cechami:

1. Występują w przypadku rozwiązywania niekonwencjonalnych problemów ekonomicznych, społecznych, organizacyjnych itp.;
2. Zorientowane są na podejmowanie nierutynowych decyzji, uwzględniających wpływ otoczenia (bliższego i dalszego);
3. Uwzględniają pewien stopień ryzyka co do możliwości osiągnięcia przyjętych celów;
4. Zakładają powodzenie podejmowanych działań w postaci nadwyżki uzyskanych efektów w stosunku do poniesionych nakładów[15].

[13] Różne definicje przedsiębiorczości można znaleźć m.in. w pracy W. Adamczyka, *Przedsiębiorczość. Próba definicji*, „Przegląd Organizacji" 1995, nr 11 oraz w książce napisanej pod red. B. Piaseckiego, *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa 1999

[14] Por. K. Safin, *Zarządzanie małą firmą,* Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002

[15] Por. np. L. Haber, *Zachowania przedsiębiorcze – próba typologii*, „Przegląd Organizacji", 1996, nr 5; P. Drucker, *Przedsiębiorczość i innowacje. Praktyka – zasady*, PWE, W-wa 1992

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Nie kwestionując zasadności wielu ujęć i definicji przedsiębiorczości, jej istotę można sprowadzić do „procesu organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka”[16].

Przedsiębiorcą z tej perspektywy jest ten, „kto podejmuje działania objęte mianem przedsiębiorczości, ktoś, kto organizuje i prowadzi działalność gospodarczą oraz podejmuje ryzyko”[17].

Miano przedsiębiorcy przysługuje tylko tej osobie (podmiotowi), która spełnia wszystkie wymienione powyżej warunki. Oznacza to, że nie wszyscy właściciele i zawodowi menedżerowie są przedsiębiorcami. Nie jest przedsiębiorcą właściciel przedsiębiorstwa, który nie prowadzi swojego przedsiębiorstwa, ani menedżer, który organizuje i prowadzi przedsiębiorstwo, ale nie ponosi odpowiedzialności za jego wyniki.

Bycie przedsiębiorcą związane jest z różnorodnym ryzykiem. Znawcy tematyki wymieniają pięć rodzajów ryzyka towarzyszącego rozpoczęciu działalności: ryzyko związane z groźbą bankructwa firmy, ryzyko finansowe (utrata włożonych kapitałów, niekiedy pożyczonych), ryzyko kariery (utraty stabilnego prestiżowego stanowiska pracy), ryzyko socjalne (pogorszenie kontaktów i więzi rodzinnych), ryzyko psychologiczne (dyskomfort psychiczny, możliwość niewytrzymania obciążeń psychicznych)[18].

Przedsiębiorca jako osoba organizująca i prowadząca działalność gospodarczą na własne ryzyko charakteryzowana jest najczęściej z perspektywy: formalnej (prawnej), atrybutowej i czynnościowej.

Przy określaniu przedsiębiorcy z perspektywy prawnej uwzględnia się zwykle zapisy zawarte w ustawie z dnia 2.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807) oraz ustawie z dnia 23.04.1964 r. – Kodeks Cywilny (Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93).

W świetle zapisów zawartych w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną (tzw. ułomna osoba prawna), której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą.

Z kolei Kodeks Cywilny określa przedsiębiorcę jako osobę fizyczną, osobę prawną i jednostkę organizacyjną, o której mowa w art. 33 par. 1 (tzw. ułomną osobę prawną), prowadzącą we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową.

---

16 Taką definicję przedsiębiorczości proponują N.C. Siropolis, *Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship*, Houghton Mifflin, Boston 1990 oraz R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 730

17 R.W. Griffin, op. cit., s. 731

18 M. Laszczak, *Kierowanie małą firmą. Tajniki przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 57–58

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Opisując przedsiębiorcę z perspektywy atrybutowej za punkt odniesienia przyjmuje się zespół cech przedsiębiorców (pożądanych i rzeczywistych). Na tej podstawie określa się profile przedsiębiorców[19].

Przyjmując za punkt wyjścia działania związane z podejmowaną działalnością gospodarczą, przedsiębiorcę charakteryzuje się jako odtwórcę wielu ról, w tym jako właściciela, pracodawcę, innowatora, koordynatora zasobów ekonomicznych itp.

Brak społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców, a zwłaszcza nie przestrzeganie przez nich podstawowych norm etycznych zniekształca normatywny wizerunku przedsiębiorców w oczach opinii publicznej. W rezultacie spadać może społeczna aprobata dla „kultury przedsiębiorczości" i przedsiębiorców[20]. Tymczasem „kultura przedsiębiorczości" jest naturalnym pogłębieniem gospodarki rynkowej i bez upowszechnienia postaw i zachowań przedsiębiorczych nie będzie możliwy rozwój gospodarczy kraju.

6. Cykl życia organizacji – etapy i zdarzenia

W odniesieniu do organizacji wyróżnia się najczęściej dwa rodzaje cykli życia: krótki oraz długi. Czas trwania tych dwóch cykli nie jest ściśle określony. Zwykle uważa się, że cykl krótki trwa od kilku do kilkunastu lat, a cykl długi od kilkunastu do kilkudziesięciu lat. Do rzadkości należą organizacje prowadzące działalność 100 i więcej lat. W ich przypadku można mówić o bardzo długim cyklu życia[21].

W czasie bardzo długiego cyklu życia organizacji może mieć miejsce wiele cyklów krótkich.

W przypadku podmiotów o krótkim okresie życia, poszczególne fazy życia organizacji identyfikuje się najczęściej z perspektywy poziomu sprawności ich funkcjonowania. W literaturze przedmiotu spotkać można różne propozycje dotyczące liczby oraz nazewnictwa tych faz (etapów).

---

19 Por. np. M. Bratnicki, T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość jako siła motoryczna małej firmy, w: Zarządzanie małą firmą*. Pr. zb. pod red. H. Bienioka, AE, Katowice 1995

20 Por. T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo Cedor, Warszawa 1994

21 W internecie można znaleźć informację, że w roku 2006 w Japonii ogłosiło upadłość firma Kongo Gumi, najstarsze prawdopodobnie przedsiębiorstwo na świecie, prowadzące działalność nieprzerwanie od roku 578. Podstawowym źródłem przychodów właścicieli firmy była budowa świątyń buddyjskich. W okresie II wojny światowej firma przetrwała dzięki przestawieniu się na produkcję trumien. Innym wyróżniającym się pod względem długości życia przedsiębiorstwem jest firma japońska (rodzinny hotel) Hoshi Ryokan świadcząca usługi od 718 roku (www.focus.pl/cywilizacja/zobacz/publikacje/najstarsza-firma-swiata)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Według J.W. Gościńskiego w modelu cyklu życia organizacji wyróżnić można cztery fazy: przedsiębiorczości, zespołowości, formalizacji, odnowy[22]. W fazie przedsiębiorczości organizacja zorientowana jest na otoczenie (rynek, klientów, nowe zasoby). W fazie zespołowości następuje przeorientowanie do wewnątrz, a zwłaszcza na doskonalenie umiejętności pracy zespołowej. W fazie formalizacji organizacja w dalszym ciągu zorientowana jest do wewnątrz, dążąc do formalizacji zachowań i procedur działania. Zmiana orientacji na zewnętrzną następuje dopiero w czwartej fazie działalności, czyli w fazie odnowy. Na tym etapie następuje zmiana strategii działania poprzez ponowne otwarcie organizacji na zewnątrz i zwiększenie ekspansji.

Zdaniem J.D. Antoszkiewicza krzywą życia organizacji można podzielić na sześć faz: inicjacji, ekspansji, dojrzałości, dryfowania, załamania, upadku[23]. W fazie inicjacji, czyli rozruchu organizacja napotyka na ogół duży opór ze strony otoczenia. Przez pewien okres koszty jej działania są z reguły wyższe niż przychody z działalności. W tej fazie działania nie osiąga ona progu rentowności. W fazie ekspansji następuje eksplozja zachowań przedsiębiorczych kierownictwa i pracowników organizacji. Wraz z nią następuje szybki rozwój organizacji. Charakteryzuje się on wzrostem efektywności działania. Organizacja osiąga najkorzystniejsze wskaźniki ekonomiczno-finansowe. W fazie dojrzałości następuje stabilizacja osiągnięć organizacji na dotychczasowym wysokim poziomie. Przygasa jednak dotychczasowy entuzjazm działania i motywacja oraz skala zachowań przedsiębiorczych, zwłaszcza wyraźnie innowacyjnych. W fazie dryfowania następuje lekki spadek efektów i sprawności organizacji oraz powolne obniżanie aspiracji organizacyjnych. W kolejnej fazie następuje wyraźne obniżenie poziomu poszczególnych charakterystyk organizacji, czyli załamanie. Obniżenie poziomu sprawności organizacji poniżej pewnego poziomu doprowadzić może do wejścia organizacji w fazę upadku, czyli jej bankructwa. Faza likwidacji czy upadłości, z formalnego punktu widzenia, może trwać kilka lat. W chwili jej zakończenia następuje wykreślenie organizacji z Krajowego Rejestru Sądowego.

Sześć faz w cyklu życia organizacji wymienia też K. Perechuda. W fazie pierwszej, nazywanej fazą przedsiębiorczości, pojawia się wiele pomysłów i niesprecyzowanych celów. W fazie drugiej (niekontrolowany wzrost) następuje szybki i żywiołowy rozwój firmy, dominuje komunikacja nieformalna.

---

[22] Por. J. W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989 oraz R.E. Quinn, K. Cameron, *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science" 1983, t. 29, nr 1

[23] J.D. Antoszkiewicz, *Pamiętaj o konsekwencjach zmiany*, w: *Metody zarządzania*. Pod red. J.D. Antoszkiewicza, Poltex, Warszawa 2007, s. 147–148

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W kolejnej fazie (wzrostu kontrolowanego) następuje formalizacja procesów i struktur oraz stabilizacja systemu zarządzania. W fazie czwartej (malejące tempo wzrostu), w której firma wchodzi w okres dojrzałości, pojawiać się mogą trudno identyfikowalne oznaki stagnacji. W fazie piątej firma realizuje określoną strategię rozwoju. W przypadku jej braku występują procesy destrukcji. W fazie szóstej ma miejsce anihilacja (nieświadome zanikanie, wchłanianie przez otoczenie).

W celu wydłużenia okresu życia organizacji należy wprowadzać zmiany organizacyjne. Ich efekty zależą od trafności, czasu i sposobu dokonywania zmian. Źle przygotowana lub podjęta w niewłaściwym czasie zmiana może doprowadzić do skrócenia okresu życia organizacji.

Przebieg cyklu życia organizacji zależy od tego, czy rozwinęła ona charakterystyki „wzrostu" czy „starzenia się"[24]. Organizacje rosnące mają z reguły małe rezerwy finansowe. Zorientowane są na sprzedaż i wartość dodaną. Treść ich działania jest ważniejsza niż forma, w praktyce dozwolone jest praktycznie wszystko, co nie jest wyraźnie zabronione. Organizacje starzejące się mają zwykle duże rezerwy finansowe. Zorientowane są głównie na doraźny zysk oraz rozgrywki polityczne i walki frakcyjne. Forma ich działania jest ważniejsza niż treść, a zabronione jest praktycznie wszystko, co nie jest wyraźnie dozwolone[25].

7. Misja, cele i zadania przedsiębiorstwa

W nauce o organizacji od pewnego okresu czasu coraz powszechniej używa się takich pojęć jak wizja i misja. Wizja (łac. videre) oznacza widzenie rzeczy odległych w czasie i przestrzeni. Wizja organizacji oznacza zatem widzenie (postrzeganie) kształtu organizacji za kilka czy kilkanaście lat. Sposób widzenia organizacji zależy od wyobraźni „wizjonera", jego doświadczeń oraz wiedzy o zdarzeniach i procesach w przyszłości mających wpływ na kształt przyszłej organizacji. Wizja organizacji jest uproszczonym obrazem (modelem) organizacji w przyszłości. Obraz uwzględniać może rożne elementy i cechy przyszłej organizacji oraz charakteryzować się także zróżnicowanym poziomem szczegółowości. Z praktycznego punktu widzenia wskazane byłoby, aby wizja przyszłej organizacji miała charakter całościowy (systemowy, kompleksowy), tzn. uwzględniała miejsce organizacji w otoczeniu oraz jej najważniejsze aspekty (wymiary). Nie może zatem pomijać najważniejszych wartości, do których realizacji organizacja jest tworzona, czyli jej misji.

[24] Por. I. Adizes, *Corporate Life Cycles*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988 oraz A.K. Koźmiński, *Organizacja* w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009

[24] A.K. Koźmiński, op. cit., s. 40

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Wizja i misja wzajemnie się dopełniają, a sporu o to, czy najpierw należy określać wizję organizacji, a potem misję, czy też odwrotnie, nie daje się zadowalająco rozstrzygnąć na gruncie prostej logiki przyczynowo-skutkowej[26].

Praktykowany coraz powszechniej zwyczaj określania misji organizacji pojawił się, jak się wydaje, z potrzeby dowartościowania organizacji i nadania jej działalności głębszego sensu. Być może chodziło także o to, żeby zmienić niekorzystny wizerunek organizacji (firmy) z „maszynki do robienia pieniędzy" na organizację przyjazną wobec otoczenia społecznego, ekologicznego itp.

Wprowadzenie pojęcia „misji" do teorii i praktyki organizacji i zarządzania, sprzyja poszukiwaniu twórczych rozwiązań w zarządzaniu nowoczesną firmą. Wyznacza kierunek działania organizacji.

Misja jest zbiorem specyficznych wartości realizowanych na rzecz otoczenia, do których realizacji została utworzona. „Konkretyzuje pomysł na firmę i tworzy jej osobowość"[27]. Na podstawie dobrze sformułowanej misji należy zdefiniować cele podstawowe i pomocnicze organizacji, a następnie, poprzez wykorzystanie techniki drzewa celów, określić zadania niezbędne do realizacji tych celów oraz ich wykonawców (konkretne stanowiska organizacyjne).

W praktyce najczęściej zmierza się do tego, aby misja organizacji była oryginalna i zwięzła oraz spełniała funkcje motywacyjne i integracyjne wobec kadry kierowniczej i personelu wykonawczego. Niekiedy na skutek przyjmowania niewłaściwych założeń proces formułowania misji organizacji urasta do najtrudniejszych zagadnień menedżerskich. Poszukiwanie z ambicjonalnych pobudek jej kierownictwa „na siłę" oryginalnej i zwięzłej misji okazać się może syzyfową pracą. Trzeba bowiem pamiętać, że cecha oryginalności przysługiwać może tylko nielicznym podmiotom, a hołdowanie postulatowi zwięzłości doprowadzić może do sformułowania misji organizacji w postaci niewiele znaczącego sloganu reklamowego. W tej sytuacji zalecać należy formułowanie misji organizacji w postaci „krótkiego manifestu firmy", zawierającego kilkanaście zdań wyjaśniających aksjologię funkcjonowania firmy, a także przyjmowane strategie działania wobec klientów[28].

Przejście od misji, poprzez cele podstawowe, do zadań, niezbędnych do realizacji tych celów, w przypadku większych podmiotów jest przedsię-

[26] Bardzo przydatne w tej kwestii wydaje się myślenie systemowe, które pozwala uchwycić i zrozumieć pewne prawa dotyczące organizacji, które nie są prostymi prawami przyczynowo-skutkowymi. Więcej informacji na ten temat znaleźć można w koncepcji organizacji uczącej się P.M. Senge'a, o której piszemy w końcowej części książki

[27] J.D. Antoszkiewicz, Wyznacz kierunek działania firmy, w: *Metody zarządzania*. Pr. zb. pod red. J.D. Antoszkiewicza, s. 25

[28] Ibidem, s. 28

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

wzięciem skomplikowanym wymagającym wyobraźni, wiedzy i umiejętności wnioskowania typu dedukcyjnego (od ogółu do szczegółu). Specjaliści uważają, że zadania powinny określać jednoznacznie wynik (normę), który należy osiągnąć. Poszczególne zadania lub grupy zadań przydziela się poszczególnym wykonawcom, uwzględniając potencjalne możliwości ich realizacji oraz zasady ich określania wypracowane przez znawców koncepcji (metody) zarządzania przez cele. Szczególnie ważne jest ujmowanie celów w sposób skwantyfikowany (ilościowy), określanie terminów realizacji oraz zachowanie właściwego poziomu ich trudności (trudne, ale możliwe do wykonania)[29]. Należy jednak pamiętać o tym, żeby nie traktować, trafnych skądinąd dyrektyw formułowania celów, wypracowanych przez twórców metody zarządzania przez cele, w sposób bezwzględnie obowiązujący wszystkie bez wyjątku typy organizacji.

Przestrzeganie zasady racjonalności w procesie określania celów i zadań nie jest możliwe bez dogłębnego rozpoznania potencjału (możliwości) organizacji oraz firm konkurencyjnych. Wskazane jest zatem sporządzenie analizy SWOT, najlepiej w wersji zobiektywizowanej, poprzez przypisanie wag i miar poszczególnym czynnikom (parametrom organizacji i otoczenia instytucjonalnego).

8. Otoczenie organizacji

Rzeczywistość znajdującą się poza organizacją, a mającą na nią mniejszy lub większy wpływ określamy nazwą otoczenia. Znawcy tematyki najczęściej dokonują podziału otoczenia organizacji (przedsiębiorstwa) na makrootoczenie (dalsze otoczenie, ogólne) i mikrootoczenie (nazywane bliższym, instytucjonalnym, konkurencyjnym, kooperacyjnym, przemysłowym lub sektorowym).

Makro-otoczenie to zespół warunków (czynników) natury ogólnej, najczęściej pozainstytucjonalnej, które z perspektywy kierownictwa przedsiębiorstwa postrzegane są jako szanse lub zagrożenia jego rozwoju.

Makro-otoczenie dzielone jest na mniejsze segmenty lub sektory. G. Gierszewska i M. Romanowska wyróżniają 6 segmentów makrootoczenia: ekonomiczny, technologiczny, społeczny, demograficzny, polityczny i prawny oraz międzynarodowy[30]. A.K. Koźmiński wymienia w ramach otoczenia

[29] Por. J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, w serii „Warsztaty Menedżerskie", Poltext, Warszawa 2000

[30] Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 40 oraz Ch.W. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1989, s. 81–85

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

ogólnego 7 sektorów (środowisk): prawny, fizyczny (materialny), ekonomiczny, technologiczny, społeczny, polityczny, kulturowy[31].

W przypadku kiedy pewne procesy i zjawiska mają bardzo duży zasięg, możemy mówić o otoczeniu globalnym, kontynentalnym lub międzynarodowym.

Wpływ makrootoczenia na poszczególne przedsiębiorstwa jest zróżnicowany i zależy od wielu czynników, np. od lokalizacji, branży, sektora, wielkości przedsiębiorstwa, jego statusu prawnego itp. Z kontrolą obszarów oddziaływania makrootoczenia mają kłopoty nawet największe organizacje[32].

Mikrootoczenie (otoczenie dalsze, instytucjonalne) przedsiębiorstwa to wszystkie podmioty fizyczne i prawne (instytucje), które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na jego działalność. Wśród tych podmiotów najczęściej wymienia się: firmy konkurencyjne, klientów (indywidualnych i osoby prawne), partnerów (kooperantów), dostawców, producentów dóbr substytucyjnych i komplementarnych, grupy nacisku, instytucje publiczne (państwowe i samorządowe), związki zawodowe itp.

Otoczenie organizacji podzielić też można na segmenty, w odniesieniu do których organizacja stosować może inny sposób zachowań. Analizując otoczenie z tej perspektywy K. Bolesta-Kukułka wyróżniła w nim następujące segmenty: segment władzy (instytucje państwowe, właściciele, „centrale"), segment „natura" (przyroda, globalne trendy rynkowe), segment „walka" (konkurenci, przeciwnicy), segment „gra" (klienci, dostawcy, banki, giełdy itp.)[33].

Otoczenie charakteryzowane jest często ze względu na poziom złożoności i zmienności. Wzrost złożoności i zmienności otoczenia implikują konieczność tworzenia organizacji nowoczesnych o dużej elastyczności działania, które byłyby w stanie sprostać zachodzącym trendom rozwojowym.

9. Organizacja przyszłości

Poszukując odpowiedzi na pytanie: jakie cechy posiadać będzie organizacja w przyszłości, zachować należy daleko idącą ostrożność i powściągliwość. Wynikać ona powinna z trudności w zakresie przewidywania (prognozowania) przyszłych zjawisk i procesów. Wypada w tym miejscu przypomnieć o nietrafności wielu scenariuszy rozwojowych dla Polski w ró-

[31] A.K. Koźmiński, *Organizacja*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 35–36 oraz M.J. Hatch, *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford-New York 1994, s. 67–70

[32] Por. H. Fołtyn, *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007, s. 48

[33] K. Bolesta-Kukułka, *Świat organizacji*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Pr. zb. pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1994, s. 78

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

żnych dziedzinach życia sporządzanych przez członków Komitetu Badań i Prognoz „Polska 2000", powołanego do życia 6.05.1969 r.

Jednym z głównych warunków uniknięcia błędów w zakresie prognozowania przyszłości jest przyjęcie trafnych założeń odnośnie do tej przyszłości oraz rozpoznanie determinantów i trendów zachodzących zmian. W celu rozpoznania głównych czynników mających wpływ na model przyszłej organizacji warto podjąć trud analiz retrospektywnych i spróbować zidentyfikować główne uwarunkowania (czynniki i okoliczności), które najbardziej przyczyniły się do powstania oraz ewolucji dotychczasowych modeli organizacji (wymienionych w podrozdziale 1 niniejszego rozdziału).

Główny wpływ na tworzenie organizacji na wzór sprawnie działającej maszyny miały, jak się wydaje: zmiany sposobu produkcji (technologii) w następstwie osiągnięć tzw. rewolucji naukowo-technicznej (użycie do produkcji maszyny parowej, silnika elektrycznego, taśmy produkcyjnej) oraz kompetencje w zakresie nauk technicznych głównych przedstawicieli kierunku naukowej organizacji pracy. Rozwój nauk psychospołecznych oraz negatywny wpływ na postawy i zachowania ludzkie zdepersonalizowanej organizacji maszynowej przyczyniły się do ewolucji rozwiązań organizacyjnych w kierunku tworzenia modelu społecznego umożliwiającego funkcjonowanie grup nieformalnych. Dalszy rozwój nauk psychospołecznych (antropologii filozoficznej, psychologii społecznej), a także interdyscyplinarnej teorii systemowej sprzyjał tworzeniu koncepcji organizacji jako systemu społeczno-technicznego. Bariera popytowa uświadomiła konieczność aktywnego otwarcia organizacji na otoczenie poprzez wykorzystanie instrumentów marketingowych.

Wydaje się, że u progu trzeciego tysiąclecia najsilniejszy wpływ na kształt organizacji przyszłości będą miały: wzrost nieprzewidywalności zmian w otoczeniu, nasilająca się konkurencja, procesy globalizacji i przenikania się kultur, narastająca świadomość odmienności dążeń i celów różnych grup interesów (także o zasięgu międzynarodowym) oraz rozwój technologii informatycznych. Skutki tzw. rewolucji informatycznej będą najprawdopodobniej dużo większe niż rewolucji przemysłowej, a zmiany pod jej wpływem przebiegać mogą nieporównywalnie szybciej niż podczas przełomu technologicznego pod koniec XIX wieku. W następstwie tych zmian świat stawać się będzie coraz bardziej „globalną wioską", co w zasadniczy sposób zmieni stosunki międzyludzkie z osobistych na wirtualne – poprzez internet.

Niewątpliwym jednym ze skutków rewolucji informatycznej będzie dalszy rozwój organizacji międzynarodowych, w tym organizacji międzynarodowych odpowiedzialnych za zapewnienie bezpieczeństwa (ekonomicznego i społecznego) w skali globalnej. Tworzone mogą być dalsze ponadnarodowe sieci powiązań gospodarczych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Różnego rodzaju rynki, zwłaszcza o zasięgu światowym stawać się będą coraz mniej przewidywalne[34]. Wzrosnąć może także poziom niepewności działania innych organizacji o mniejszym zasięgu i przyjmowanych przez nie strategii dostosowawczych do nowych sytuacji. W konsekwencji pogłębiać się będzie zapotrzebowanie na tworzenie nowego typu organizacji, w tym organizacji wirtualnych, sieciowych i uczących się (inteligentnych)[35].

W przyszłości część przedsiębiorstw tradycyjnych będzie znacząco przekształcać swoje struktury organizacyjne, rezygnując z niektórych stanowisk i komórek (lean structure, outsourcing)[36]. Jednocześnie, jak się wydaje, firmy przyszłości będą bardziej elastyczne w zakresie świadczonych usług oraz silniej zorientowane na potrzeby klientów.

[34] Zdaniem R. Kuca najbardziej intrygującym współcześnie elementem świata organizacji jest ich otoczenie. Właśnie w nim pod wpływem zmian technologii przetwarzania informacji i komunikacji zachodzą zmiany o charakterze rewolucyjnym. Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo „Oskar-Master of Biznes", Warszawa 1999, s. 34

[35] Na potrzebę kreowania tego typu przedsiębiorstwa w przyszłości zwracają uwagę m.in. W.M. Grudzewski i I. Hejduk, *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej*, w: *Menedżer u progu XXI wieku*. S. Borkowska i P. Bohdziewicz (red.), WSH-E, Łódź 1998. Szerzej na temat organizacji wirtualnych, sieciowych i uczących się piszemy w dalszych częściach pracy

[36] P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: Przerażony kameleon*, w: *Menedżer u progu XXI wieku*, S. Borkowska i P. Bohdziewicz (red.), WSHE, Łódź 1998

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Zbigniew Pawlak

ROZDZIAŁ II

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

1. Istota i struktura zasobów ludzkich

Do realizacji celów przedsiębiorstwa niezbędne są liczne środki, w tym: maszyny i urządzenia, materiały i surowce, środki pieniężne, informacja, a także praca. Ogół tych środków określany bywa mianem zasobów. Według klasyfikacji rodzajowej repertuar zasobów każdego przedsiębiorstwa stanowią (Griffin, 2004, s. 6–7):

1) zasoby rzeczowe (majątek trwały, zapasy),
2) zasoby finansowe (pieniądze, papiery wartościowe, należności),
3) zasoby informacyjne (informacja, wiedza),
4) zasoby ludzkie (zasoby pracy).

Szczególnym rodzajem zasobów przedsiębiorstwa są zasoby ludzkie, przez które rozumie się zespół cech ludzi wykonujących pracę dla przedsiębiorstwa, tj. ich wiedzę, doświadczenie, umiejętności, zdolności i predyspozycje do pracy. W odniesieniu do ludzi pracujących dla firmy stosuje się także inne określenia, w tym takie jak: pracownicy, zatrudnieni, personel, kadra, czynnik ludzki, potencjał ludzki, potencjał pracy, potencjał społeczny, aktywa ludzkie, kapitał ludzki. Wymienione terminy nie zawsze oznaczają to samo, dlatego warto przynajmniej skrótowo wyjaśnić ich podobieństwa i różnice.

Termin „pracownik" (podobnie jak „zatrudniony") w potocznym tego słowa znaczeniu oznacza człowieka wykonującego odpłatną pracę najemną. Terminy „personel" i „kadra" są niekiedy używane zamiennie, a niekiedy różnie definiowane. W pierwszym przypadku personel i kadra są terminami oznaczającymi ogół pracowników przedsiębiorstwa lub instytucji. W drugim przypadku przez kadrę rozumie się grupę pracowników najwyżej wykwalifikowanych, szczególnie osoby na stanowiskach kierowniczych (kadra kierownicza) i samodzielnych, zaś personel oznacza pracowników o niższych kwalifikacjach, znajdujących się na niższych szczeblach. Termin „personel" kojarzy się ze stosunkami podległości służbowej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Termin „czynnik ludzki" nawiązuje do rozróżnianych w ekonomii czynników produkcji. Do podstawowych czynników produkcji w ekonomii zaliczane są: ziemia i zasoby przyrody (naturalne czynniki produkcji), środki produkcji (rzeczowe czynniki produkcji), kapitał (finansowy czynnik produkcji), praca (ludzki czynnik produkcji).

Niektórzy autorzy zajmujący się problematyką pracy w firmie używają terminów „potencjał ludzki", „potencjał społeczny" i „potencjał pracy", chcąc zapewne podkreślić, że ludzie w firmie (a w pewnym sensie także ich praca) stanowią ważny zasób firmy, którego wielkość i walory można zmierzyć i ocenić (*Zarządzanie potencjałem pracy*, red. Sajkiewicz A., 1995; Oleksyn T., 1998).

W ostatnich latach zwraca się uwagę, że wśród czynników produkcyjnych coraz bardziej kluczową rolę zaczyna odgrywać człowiek, który w pewnych firmach (w usługach, administracji) stanowi często główny składnik majątku. Składnik najtrudniejszy do zdobycia i zastąpienia. W związku z tym mówi się o ludziach jako o najważniejszych aktywach przedsiębiorstwa – „aktywach ludzkich".

Ostatnio charakterystyki ludzi pracujących dla firmy (w tym ich wiedzę, doświadczenie, zdolności, umiejętności i predyspozycje), nazywa się także „kapitałem ludzkim". W tym określeniu zawiera się myśl, że wydatki przeznaczone na dobór, szkolenie i utrzymanie ludzi w firmie opłacają się, gdyż przynoszą przedsiębiorcy wartość dodatkową. Kapitał ludzki wraz z kapitałem relacyjnym (np. relacje z lojalnymi klientami) oraz kapitałem organizacyjnym (struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, systemy zarządzania) jest składnikiem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa (Bochniarz, Gugała, 2005, s. 15–17).

Termin „ludzkie" (zasób ludzki) w odniesieniu do ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie został spopularyzowany przez znanego amerykańskiego znawcę problematyki zarządzania P. Druckera. Termin „zasoby ludzkie", stosowany na oznaczenie ludzi pracujących dla firmy, wydaje się zastępować wszystkie wymienione wyżej pojęcia, a zatem ma najbardziej uniwersalny charakter. To przesądziło o jego popularności w dzisiejszych publikacjach fachowych i praktyce zarządzania. Używając terminu „zasoby ludzkie" wskazujemy jednocześnie na to, że:

1) chodzi o wszystkich ludzi związanych z firmą wykonywaniem na jej rzecz pracy, a nie tylko pracowników,
2) człowiek (zespół ludzi) jest jednym z kluczowych czynników ekonomicznych,
3) w ludziach tkwią potencjalne możliwości podnoszenia rezultatów firmy,
4) ludzie powinni być otoczeni szczególną troską jako najbardziej wartościowy element posiadania (aktywów) firmy,
5) w ludzi opłaca się i trzeba inwestować.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Z prawnego punktu widzenia świadczenie pracy może się odbywać albo na podstawie stosunku pracy, albo umowy cywilnoprawnej. W jednym i drugim przypadku mamy do czynienia ze zobowiązaniowymi stosunkami prawnymi. Jednak stosunek pracy jest ściślejszą formą związania człowieka z firmą. Pozostając w stosunku pracy z przedsiębiorstwem pracownik uzyskuje szczególne prawa, ale i obowiązki. Natomiast wykonując pracę na podstawie umowy cywilnoprawnej człowiek jest związany z firmą w sposób znacznie luźniejszy. Szerzej sprawa różnicy pomiędzy stosunkiem pracy a umowami cywilnoprawnymi o wykonanie pracy zostanie wyjaśniona w rozdziale poświęconym doborowi pracowników.

Pod względem długości okresu związania z przedsiębiorstwem zatrudnienie na podstawie stosunku pracy może mieć charakter: stały (stosunek pracy zawarty na czas nieokreślony) lub doraźny (stosunek pracy zawarty na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy).

Z kolei biorąc pod uwagę dobowy wymiar zaangażowania czasowego człowieka zatrudnionego w przedsiębiorstwie na podstawie stosunku pracy możemy wyróżnić dwie kategorie pracowników, a mianowicie wykonujących pracę w: pełnym wymiarze czasu (8 godzin dziennie przez 5 dni w tygodniu), niepełnym wymiarze czasu (dobowy czas zaangażowania krótszy niż 8 godzin dziennie przez 5 lub mniej dni w tygodniu).

Ze względu na charakter prawny wiązania się firmy z ludźmi wykonującymi pracę wyróżnić można modele zasobów ludzkich w firmie: model zatrudnienia etatowego, model zatrudnienia kontraktowego, model zatrudnienia elastycznego (model mieszany).

Model zatrudnienia etatowego, niewątpliwie dominujący w przeszłości, opiera się na zasadzie, że ludzie wykonujący pracę na rzecz firmy są z nią trwale powiązani, tj. wykonują pracę na podstawie stosunku pracy. Wykonujący pracę dla firmy są zatem etatowymi pracownikami. Zatrudniając ludzi na etaty przedsiębiorstwo starannie bada ich przydatność zawodową, tworzy dla nich stanowiska pracy, ustala szczegółowo i precyzyjnie zasady współpracy, określa jasną perspektywę rozwoju, zapewnia pracownikowi stabilność wynagrodzenia i świadczeń. W tym modelu przedsiębiorstwo ma zagwarantowaną stałą obsadę etatów oraz dyspozycyjność ludzi i od niego głównie zależy, w jakim zakresie potrafi wykorzystać ich kwalifikacje i inne walory. Ludzie zatrudnieni na etacie mają zagwarantowaną pracę, a co za tym idzie – określony poziom dochodów, jasną drogę rozwoju zawodowego i stabilność życiową.

Dla przedsiębiorstwa funkcjonującego na konkurencyjnym rynku trwałe wiązanie się ze wszystkimi ludźmi wykonującymi pracę jest nie tylko nieracjonalne pod względem ekonomicznym, ale nawet niebezpieczne. Działając w warunkach ostrej konkurencji przedsiębiorstwo nie jest w stanie utrzymać stałego poziomu produkcji i usług. Zamówienia odbiorców są nieregularne,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

bywają okresy przestojów z powodu braku zamówień, jak też przeciążenia ludzi zbyt dużą ich ilością. W sytuacji dłuższych okresów przestoju lub przeciążenia przedsiębiorstwo popada albo w nadmierne koszty, albo traci klientów na skutek niewywiązywania się z terminów wykonania dostaw, robót i usług. Utrzymujące się trudności ze sprzedażą powodują konieczność zwalniania pracowników, co skutkuje dalszymi kosztami (odprawy) i pogłębianiem się złej sytuacji finansowej.

Dodać trzeba, że nie wszyscy pracownicy są jednakowo zadowoleni z etatowego charakteru zatrudnienia. Umowa o pracę sprawia, że pracy nie można zmienić w dowolnym momencie, obowiązują w tym zakresie zasady określone w przepisach prawa pracy. Bycie etatowym pracownikiem wiąże się z akceptacją zasady podporządkowania poleceniom służbowym. Człowiek zatrudniony na etacie w firmie ma wprawdzie szereg uprawnień, ale także i obowiązki. Poddawany jest dyscyplinie pracy i kontroli. Praca na podstawie stosunku pracy ogranicza możliwości prowadzenia dodatkowej działalności zarobkowej. Niektórzy pracodawcy warunkują podpisanie umowy o pracę zobowiązaniem się kandydata do niepodejmowania działalności konkurencyjnej (np. u swoich konkurentów) przez pewien okres w przyszłości.

Model zatrudnienia kontraktowego opiera się na zasadzie, że wszyscy ludzie stanowiący zasoby ludzkie przedsiębiorstwa są z nim powiązani w sposób luźny, nietrwały, tj. na podstawie umów cywilnoprawnych. Stosując kontraktowe formy zatrudnienia przedsiębiorstwo ma możliwość optymalizacji zatrudnienia, dostosowywania go do aktualnych potrzeb i możliwości finansowych. Kontraktowe zatrudnienie w systemie telepracy (praca przy komputerze podłączonym do internetu) umożliwia pozyskiwanie ludzi do pracy na rynkach międzynarodowych. Luźne zatrudnienie umożliwia minimalizację kosztów pracy. Ludziom wykonującym pracę na rzecz firmy nie trzeba tworzyć stanowisk pracy, unika się kosztów świadczeń, które są obowiązkowe przy angażowaniu ludzi na podstawie stosunku pracy – np. świadczeń socjalnych, wypłat za dni nieprzepracowane na skutek choroby czy urlopu. Kontraktowe zatrudnienie zmniejsza ryzyko funkcjonowania firmy na konkurencyjnym rynku.

Nietrwałe umowy o świadczenie pracy mogą być również wygodne dla niektórych ludzi świadczących pracę najemną. Umowy cywilnoprawne umożliwiają wykonywanie pracy jednocześnie na rzecz kilku zleceniodawców. Praca może być wykonywana w dowolnej porze dnia i poza firmą zleceniodawcy, np. w domu. Umożliwia to łatwiejsze godzenie spraw prywatnych z pracą zawodową. Jednocześnie kontraktowe formy angażowania ludzi do pracy mają mankamenty. Firma współpracująca z człowiekiem na podstawie kontraktu musi się liczyć z tym, że w każdej chwili może on zrezygnować ze współpracy. Istnieje niebezpieczeństwo równoczesnej pracy człowieka dla firm konkurencyjnych. Człowiek niezwiązany z firmą umową o pracę nie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

podlega poleceniom służbowym, trudniej wywierać na niego naciski i kontrolować jego pracę. W odniesieniu do kontraktowych wykonawców pracy nie opłaca się wydawać pieniędzy na szkolenie i doskonalenie, gdyż nie ma gwarancji, że po ukończeniu kursu człowiek będzie chciał dalej współpracować z firmą.

Dla wykonawców pracy głównym minusem kontraktowego zatrudnienia jest brak pewności pracy i niebezpieczeństwo znalezienia się bez środków do życia. Praca na zlecenia (umowy o dzieło), aczkolwiek okresowo może przynosić relatywnie wyższe zarobki niż praca etatowa, nie spełnia jednej z elementarnych potrzeb człowieka, jaką jest potrzeba bezpieczeństwa. Człowiek niemający stałego miejsca zatrudnienia i zmuszony do stałego troszczenia się o jutro działa w warunkach ciągłego stresu, co nie pozostaje bez wpływu na jego zdrowie. Musi żyć w sposób mniej planowy, chwytając nadarzające się okazje. Powoduje to dezorganizację życia rodzinnego lub wręcz brak możliwości założenia rodziny.

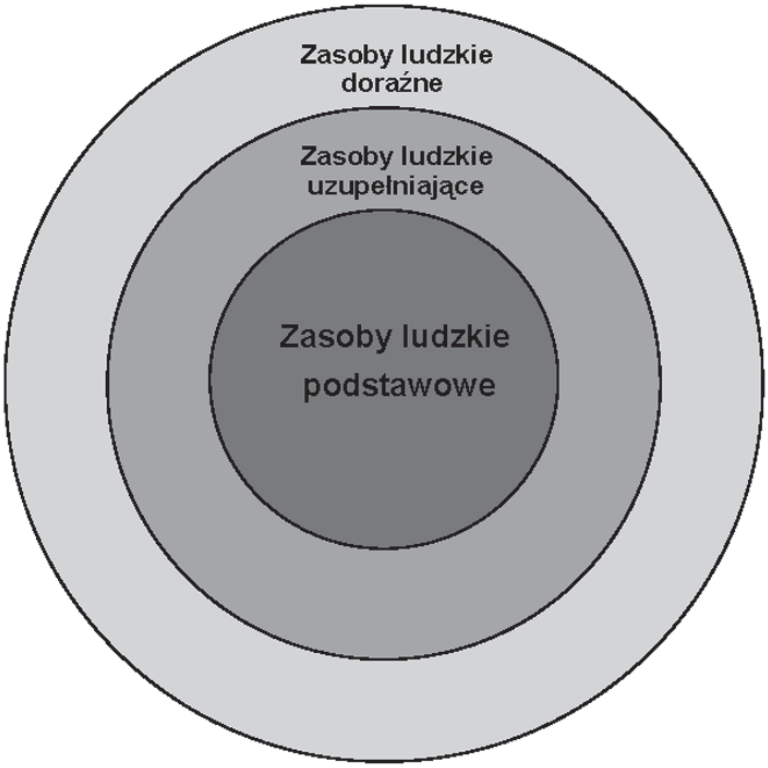
Przedstawione modele zatrudnienia etatowego, jak i kontraktowego w swej czystej postaci nie odpowiadają oczekiwaniom pracodawców i pracobiorców. Model zatrudnienia etatowego bardziej służy interesom pracobiorców, zaś model zatrudnienia kontraktowego – interesom pracodawców. Ponieważ interesy obu stron są częściowo sprzeczne, a w części zgodne (jedni i drudzy chcą funkcjonować i uzyskiwać gratyfikację: zysk i płace) w praktyce konieczne jest przyjęcie modelu pośredniego, który przynajmniej po części satysfakcjonowałby obie strony. Taki pośredni model, który można by nazwać modelem zatrudnienia elastycznego, już od szeregu lat funkcjonuje w świecie. Model elastycznego zatrudnienia zakłada, że w zależności od sytuacji firmy, charakteru pracy w firmie, kwalifikacji oraz rzeczywistej przydatności dla firmy pracobiorcy angażowani są do pracy na podstawie różnych stosunków prawnych. Zasoby ludzkie firmy można przedstawić w formie nakładających się na siebie pierścieni. Odległość pierścienia od środka koła oznacza stopień związania pracobiorcy z firmą (rysunek 2).

W modelu elastycznego zatrudnienia struktura zasobów ludzkich firmy obejmuje trzy zasadnicze podzbiory zasobów ludzkich:

- zasoby ludzkie podstawowe (hard core, rdzeń funkcjonalny) – obejmujące ludzi najściślej związanych z firmą (umowami o pracę na czas nieokreślony i w pełnym wymiarze czasu pracy, a także wysoko płatnymi umowami terminowymi), do których zaliczają się ludzie najbardziej wykwalifikowani, najbardziej niezbędni, realizujący podstawowe funkcje i zadania firmy;
- zasoby ludzkie uzupełniające – ludzie luźniej związani z firmą, w skład których wchodzą pracobiorcy angażowani do pracy w niepeł-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

nym wymiarze czasu pracy lub do ściśle określonych zadań, w związku z sezonowością działalności firmy lub nierównomiernym zapotrzebowaniem dobowym, tygodniowym, miesięcznym itp. na produkty i usługi firmy;
– zasoby ludzkie doraźne – ludzie najluźniej związani z firmą, angażowani na cywilnoprawne kontrakty (umowy cywilnoprawne z osobami fizycznymi, umowy na roboty i usługi z firmami oraz leasing pracowniczy), w sytuacji niedoboru własnego personelu, a także w związku z sytuacjami nagłymi, awaryjnymi, trudnymi do przewidzenia.



Rysunek 2. *Model elastycznego zatrudnienia w firmie*
Źródło: Opracowanie własne

2. System zarządzania zasobami ludzkimi

Dość powszechnie uznaje się, że termin „zarządzanie zasobami ludzkimi" wprowadził do teorii i praktyki R.E. Miles, w artykule opublikowanym na łamach „Harvard Business Review" (Miles R.E., 1965). R.E. Miles przedstawił swą koncepcję w okresie, kiedy w powszechnym użyciu był jeszcze

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

termin „zarządzanie personelem". Autor ten przeciwstawia zarządzanie zasobami ludzkimi rozwijanemu od lat trzydziestych kierunkowi stosunków międzyludzkich (human relations). Będąc pod wpływem koncepcji systemowych autor zwrócił uwagę na potrzebę całościowego traktowania ludzi w organizacji (jako zasobu) oraz systemowego podejścia do problematyki personalnej, tj. wiązania ze sobą poszczególnych działań kadrowych w spójną całość.

Dzisiaj w literaturze fachowej dominuje termin „zarządzanie zasobami ludzkimi", chociaż okazuje się on także nie w pełni satysfakcjonować teoretyków i praktyków. Dlatego obok niego w użyciu znajdują się takie terminy jak „zarządzanie kadrami", „zarządzanie personelem", „zarządzanie kapitałem ludzkim", „zarządzanie potencjałem ludzkim", „zarządzanie potencjałem społecznym".

Specjaliści są zgodni co do tego, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest sposobem realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Jak pisze M. Armstrong: „zarządzanie zasobami ludzkimi (human resources management) to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów" (Armstrong M., 2000, s. 19). H. Król i A. Ludwiczyński stwierdzają, że „zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych" (red. Król, Ludwiczyński, 2006, s. 55).

Z kolei A. Pocztowski zwraca uwagę na procesowy charakter zarządzania zasobami ludzkimi. Nie jest to bowiem działalność akcyjna, ale stała i ważna funkcja każdej organizacji. Jako jedna z kluczowych stałych funkcji organizacji zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi „proces składający się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji" (Pocztowski A., 1998, s. 28).

T. Listwan na oznaczenie współczesnego ujęcia personalnej funkcji firmy używa terminu „zarządzanie kadrami". Pojęcie to definiuje jako zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiąganie celów organizacji i zaspokajanie potrzeb (rozwój) pracowników. Wyjaśnia też, że stosując termin „zarządzanie kadrami" pragnie zaakcentować podmiotowy charakter nowoczesnego podejścia do pracowników w przedsiębiorstwie oraz fakt, że dyscyplina ta jest obszarem zarządzania (*Zarządzanie kadrami*, red. Listwan T., 2002, s. 1).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Z powyższego przeglądu wybranych ujęć definicyjnych wynika, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest współczesnym podejściem do realizacji funkcji personalnej w organizacji. Polega ono na takim kształtowaniu i stosowaniu zasobów ludzkich firmy, aby możliwe było pełne osiągnięcie celów firmy, przy uwzględnieniu interesów pracodawcy i pracobiorców. Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na całym dotychczasowym dorobku nauki o organizacji i zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględnia dzisiejszy stan rozwoju gospodarczego, przede wszystkim wzrost konkurencji na światowych rynkach oraz postępujący proces globalizacji stosunków gospodarczych, społecznych i politycznych. W zarządzaniu zasobami ludzkimi znajduje odzwierciedlenie postęp techniczny, głównie nowoczesne technologie w informatyce i komunikowaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględnia także przekształcenia w sferze społecznej, w tym postępujący w świecie proces demokratyzacji zarządzania, zmiany struktury własnościowej kapitału (rozwój akcjonariatu pracowniczego) oraz zmiany w mentalności pracodawców i pracobiorców.

Do głównych cech zarządzania zasobami ludzkimi jako aktualnego sposobu realizacji funkcji personalnej firmy zaliczyć należy:

- traktowanie ludzi jako składnika aktywów przedsiębiorstwa o znaczeniu strategicznym, w który warto i trzeba inwestować,
- całościowe spojrzenie na załogę firmy, traktowanie jej jako zespołu ludzkiego, a nie jako izolowanych jednostek ludzkich,
- akcentowanie potrzeby rozwiniętej partycypacji ludzi firmy w decydowaniu, wynikach finansowych i kapitale,
- nacisk na rozwój pracowników, indywidualny i zespołowy, jako warunek rozwoju firmy,
- zwracanie uwagi na konieczność uelastyczniania kwalifikacji pracowniczych jako czynnika ułatwiającego funkcjonowanie człowieka na konkurencyjnym rynku pracy,
- podkreślanie potrzeby uelastyczniania zatrudnienia w firmie, tak w interesie pracodawcy, jak i w interesie pracobiorców,
- stosowanie zróżnicowanych form wynagradzania, bieżących i odroczonych, materialnych i pozamaterialnych oraz zróżnicowanych systemów wynagradzania,
- rozpatrywanie działań i decyzji personalnych w kontekście kulturowym organizacji, który tworzą wewnętrzne normy i wartości, zwyczaje i tradycje, poglądy i przekonania,
- akcent na ład społeczny, łagodzenie sporów, konfliktów pracowniczych (indywidualnych i zbiorowych),
- zwracanie uwagi na etyczne aspekty stosunków pracy, podkreślanie społecznej odpowiedzialności firmy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie składa się zespół czterech powiązanych ze sobą elementów: polityka personalna, strategia personalna, funkcje i narzędzia ich realizacji oraz organizacja. Elementy te tworzą system zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Słowo „system" oznacza, że wymienione elementy muszą być do siebie dopasowane, tak aby tworzyły spójną całość.

Polityką personalną określamy zespół ogólnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Polityka personalna jest to ogólna filozofia dotycząca postępowania firmy z potencjałem ludzkim (*Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Król H., 2002, s. 86). Wyraża ona podstawowe cele, preferencje i intencje związane z zarządzaniem potencjałem pracy (Oleksyn T., 2001, s. 123). Na politykę personalną składają się przyjęte przez naczelne kierownictwo firmy zasady i reguły zarządzania zasobami ludzkimi.

Zasady polityki personalnej określane przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa są ogólnymi wytycznymi dla kadry kierowniczej niższych szczebli oraz sztabowych i funkcjonalnych jednostek organizacyjnych służby pracowniczej. Zasady polityki personalnej mogą dotyczyć rozmaitych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, jednak największą wagę zarządy firm wydają się przykładać do trzech funkcji zarządzania zasobami ludzkimi: doboru, wynagradzania i rozwoju pracowników. Przykłady zasad polityki doboru pracowników:

- przy doborze ludzi do firmy opierać się na faktycznych kompetencjach człowieka, a nie tylko na kwalifikacjach formalnych,
- wynagradzać ludzi za faktycznie wykonaną pracę,
- stwarzać możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych ludziom szczególnie uzdolnionym i przydatnym dla firmy,
- inwestować w ludzi.

Firmy stosują rozmaite zasady polityki personalnej. Teoretycy wymieniają trzy główne jej modele: model sita, model kapitału ludzkiego i model mieszany (Ścibiorek, 2010, s. 56–59). Pierwszy polega na preferowaniu oceny i selekcji jako głównych instrumentów kształtowania zasobów ludzkich. Drugi kładzie szczególny nacisk na szkolenia i rozwój. Trzeci uwzględnia całe spektrum możliwych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.

Strategia personalna firmy jest częścią strategii przedsiębiorstwa, jedną z głównych strategii funkcjonalnych firmy. Jej podstawą jest analiza strategiczna zasobów ludzkich firmy, czyli ocena mocnych i słabych stron personelu oraz szans i zagrożeń zewnętrznych dotyczących funkcji personalnej. Strategia personalna musi być ściśle podporządkowana misji, wizji i celom strategicznym przedsiębiorstwa. Strategia personalna przedsiębiorstwa to długofalowy plan, który zawiera ogólne sprecyzowanie celów firmy w obsza-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

rze zasobów ludzkich oraz zadań, metod i środków ich realizacji. Strategia personalna – jak pozostałe strategie funkcjonalne – jest planem ramowym, tj. nie może i nie powinna być nadmiernie szczegółowa.

Cele strategiczne przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi mogą dotyczyć różnych aspektów funkcji personalnej firmy. Najczęściej są nimi pożądane zmiany w takich parametrach charakteryzujących zasoby ludzkie firmy, jak: poziom zatrudnienia, poziom wynagrodzeń, poziom kosztów pracy, struktura kwalifikacyjna załogi, poziom wydajności pracy, poziom bezpieczeństwa pracy. Poniżej prezentujemy kilka przykładowych sformułowań celów strategicznych:

- w okresie najbliższych trzech lat zredukować poziom zatrudnienia w firmie o 25%,
- w perspektywie najbliższych dwóch lat podnieść średnią płacę zasadniczą w przedsiębiorstwie do poziomu średniego wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej,
- w okresie trzech najbliższych lat zwiększyć w firmie udział ludzi z wyższym wykształceniem do 10% załogi,
- w okresie pięciu najbliższych lat udostępnić pracownikom pakiet akcji stanowiący 20% kapitału akcyjnego firmy.

Przez funkcje zarządzania zasobami ludzkimi rozumie się konkretne działania (grupy działań) składające się na kształtowanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Specjaliści nie są zgodni co do liczby i rodzaju funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. W publikacjach spotkać można zestawy tych funkcji liczące od kilku pozycji (są to wówczas z reguły zespoły funkcji) do dwudziestu i więcej pozycji. Zbiór funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie ulega ciągłym przekształceniom. Pewne funkcje tracą na znaczeniu, pojawiają się też funkcje nowe. Dynamika zmian w tym zakresie związana jest z przekształceniami w praktyce zarządzania, nowymi koncepcjami formułowanymi przez naukę i doradców, a także zmianami w prawie pracy. Zestaw głównych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w dzisiejszym dużym przedsiębiorstwie zaprezentowano na rysunku 1.

Do głównych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi należą:

– Analiza pracy – określanie charakterystyk stanowisk pracy w przedsiębiorstwie oraz formułowanie wymagań kwalifikacyjnych stawianych ludziom na poszczególnych stanowiskach pracy, sporządzanie opisów stanowisk pracy i zestawów wymagań kwalifikacyjnych na stanowiska pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- Wartościowanie pracy – ocena stopnia trudności pracy na poszczególnych stanowiskach pracy dokonywana w celu określenia stawek płacy zasadniczej.
- Analiza zasobów ludzkich – badanie stanu zasobów ludzkich w firmie i określanie tendencji rozwojowych tych zasobów.

Rysunek 3. *Główne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*
Źródło: Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext Warszawa 2003 s. 31

- Planowanie zasobów ludzkich – określanie przyszłych stanów zasobów ludzkich w firmie i formułowanie potrzeb firmy na zasoby ludzkie.
- Dobór pracowników – zespół działań składających się na pozyskiwanie ludzi do firmy, w tym: rekrutacja (wyszukiwanie kandydatów do pracy), selekcja (wybór najlepszych spośród potencjalnych kandydatów), przyjmowanie do pracy (uzgadnianie warunków pracy i podpisywanie umowy o pracę), adaptacja pracownicza (przystosowanie pracowników do zawodu, stanowiska, firmy i społeczności przedsiębiorstwa), a także przemieszczanie ludzi pomiędzy stanowiskami pracy wewnątrz firmy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- Szkolenie pracowników – zespół działań mających na celu podniesienie kwalifikacji i kompetencji pracowników.
- Ocenianie pracowników – dokonywanie oceny przydatności do pracy oraz oceny wyników pracy ludzi na poszczególnych stanowiskach.
- Wynagradzanie pracowników – stosowanie wobec zatrudnionych rozmaitych form gratyfikacji za wykonywaną pracę.
- Rozwój indywidualny pracowników – tworzenie rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze, awansowanie pracowników oraz zarządzanie karierami pracowniczymi.
- Kształtowanie warunków pracy – działania obejmujące ochronę pracowników przed wypadkami i chorobami zawodowymi, zarządzanie czasem pracy w firmie, a także kształtowanie porządku i dyscypliny pracy w firmie.
- Zbiorowe stosunki pracy i partycypacja pracownicza (ZSP i PP) – działania związane z zawieraniem układów zbiorowych pracy i rozwiązywaniem sporów zbiorowych, a także tworzeniem form współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu firmą, wyniku finansowym i własności firmy.
- Zwalnianie pracowników – działania związane z rozwiązywaniem stosunku pracy z pracownikami.
- System informacji personalnej – działania i procedury w zakresie tworzenia, pozyskiwania, gromadzenia, przechowywania i aktualizacji informacji o zasobach ludzkich w przedsiębiorstwie, zbiory tych informacji, a także środki techniczne służące wymienionym działaniom.

Warto zauważyć, że wymienione funkcje personalne w przedsiębiorstwie układają się w ciąg logiczny czynności, tj. jedne są wcześniejsze, inne późniejsze, jedne warunkują inne, co pozwala mówić o procesie kadrowym w przedsiębiorstwie. W niektórych publikacjach przedstawia się zarządzanie zasobami ludzkimi właśnie w postaci procesu kadrowego (np. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. Czubasiewicz H., 2001, s. 33–34; Jurkowski R., 1998, s. 45). Główne etapy procesu kadrowego w organizacji można dalej dzielić na procesy kadrowe niższego rzędu. Sformalizowane, czyli ujęte w ramy przepisów procesy kadrowe nazywamy procedurami kadrowymi.

Przez organizację zarządzania zasobami ludzkimi rozumie się ustalony na mocy wewnętrznych przepisów organizacyjnych i zwyczajów panujących w danym przedsiębiorstwie podział pracy pomiędzy podmiotami zajmującymi się zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Podmioty zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie można podzielić na dwie grupy: podmioty wewnętrzne i podmioty zewnętrzne. Do podmiotów wewnętrznych zaliczają się: naczelne kierownictwo, kierownicy średnich i niższych szczebli, służba pracownicza, komisje i inne ciała dora-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

źne oraz reprezentacja załogi firmy, tj. związki zawodowe i samorząd pracowniczy (Pocztowski A., 1998, s. 37; *Zarządzanie kadrami*, red. Listwan T., 2002, s. 253). Zewnętrznymi podmiotami zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie są wyspecjalizowane firmy świadczące odpłatne usługi w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, np. firmy doradztwa personalnego, firmy doradztwa z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, zakłady medycyny pracy, firmy szkoleniowe.

Kierownictwo naczelne przedsiębiorstwa, czyli osoba lub organ zarządzający, odpowiada za całokształt zarządzania zasobami ludzkimi, koordynuje działania wszystkich pozostałych podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi, formułuje politykę personalną, określa strategię zatrudnienia, jak również podejmuje decyzje personalne dotyczące obsady kluczowych stanowisk pracy. Każdy kierownik w firmie ma zespół podwładnych. Zadania kadry kierowniczej średnich i niższych szczebli sprowadzają się przede wszystkim do decyzji personalnych dotyczących podporządkowanej komórki czy grupy komórek organizacyjnych. Oczywiście kompetencje kierowników nie obejmują wszystkich decyzji personalnych, gdyż niektóre są zarezerwowane dla naczelnego kierownictwa. Niemniej jest spory zakres spraw personalnych i kadrowych, o których rozstrzyga bezpośredni przełożony pracowników. Należy do nich przede wszystkim: nagradzanie i karanie, ocenianie, przyznawanie premii, awans płacowy, wyznaczanie pracowników do rezerwy kadrowej, szkolenie.

Wykonywanie funkcji zarządzania zasobami ludzkimi wymaga odpowiedniego przygotowania fachowego. Te zadania muszą być domeną wysokiej klasy specjalistów, dysponujących odpowiednimi kwalifikacjami i warsztatem. Zespół stanowisk i komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie zajmujących się profesjonalnie sprawami personalnymi nazywany jest służbą pracowniczą. Zadania służby pracowniczej w przedsiębiorstwie obejmują przygotowanie i realizację decyzji personalnych oraz prowadzenie spraw personalnych, którymi nie może z różnych powodów zajmować się kadra kierownicza. Służba pracownicza spełnia rolę organu sztabowego naczelnego kierownictwa i dlatego jest umiejscowiona w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa przy naczelnym organie zarządzania.

Trzecim wewnętrznym podmiotem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest reprezentacja załogi w postaci samorządu załogi przedsiębiorstwa i organizacji związkowych. Udział organizacji związkowych i samorządowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi ma charakter przede wszystkim doradczy, opiniodawczy, wnioskowy i kontrolny.

Do uczestników zarządzania zasobami ludzkimi zaliczyć można także zespoły problemowe i komisje do rozwiązywania zadań okresowych czy przedsięwzięć jednorazowych z zakresu spraw pracowniczych (np. do przeprowadzenia ocen okresowych, przeglądu kadrowego, zbadania warunków

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

pracy, wartościowania pracy, atestacji stanowisk roboczych). Specjalną kategorią komisji i zespołów wewnętrznych są ciała społeczne tworzone w przedsiębiorstwie na mocy przepisów prawa pracy. Przykładowo, należą do nich społeczna inspekcja pracy oraz tzw. komisje pojednawcze.

Wśród zewnętrznych uczestników zarządzania zasobami ludzkimi wymienić można zwłaszcza firmy doradztwa personalnego i firmy szkoleniowe. Pierwsze uczestniczą w procesach doboru pracowników, prowadząc rekrutację oraz selekcję kandydatów do pracy. Firmy doradztwa personalnego specjalizują się także w wykonywaniu ekspertyz (analiz i badań personalnych), opracowywaniu projektów konkretnych rozwiązań (systemów, procedur), pomocy w ich wdrażaniu, dokonywaniu ocen pracowniczych, a nawet kompleksowej obsłudze spraw personalnych w przedsiębiorstwie. Firmy szkoleniowe specjalizują się w organizacji i prowadzeniu przedsięwzięć szkoleniowych. Osobnym rozwiązaniem organizacyjnym zarządzania zasobami ludzkimi jest model obsługowy, stosowany głównie w niewielkich firmach. Model obsługowy opiera się na outsourcingu personalnym, który jest szczególnym przypadkiem korzystania przy realizacji funkcji personalnej z pomocy zewnętrznego wyspecjalizowanego podmiotu. W krańcowym przypadku zewnętrzna firma przejmuje na zasadzie kontraktu wszystkie zadania realizowane przez służbę pracowniczą.

3. Główne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

3.1. Analiza pracy

Analiza pracy jest to proces polegający na sporządzaniu opisów stanowisk pracy i modeli kompetencyjnych na te stanowiska. Analiza pracy powinna rozpoczynać proces kadrowy w przedsiębiorstwie.

Źródłem informacji o stanowisku pracy może być:

1. Proces pracy na stanowisku,
2. Człowiek: osoba zatrudniona na danym stanowisku, przełożony pracownika, specjalista – zawodoznawca,
3. Wytwór pracy (rezultat pracy) na danym stanowisku,
4. Dokumentacja przedsiębiorstwa.

Stosownie do wybranych źródeł informacji o stanowisku pracy dobiera się odpowiednie metody pozyskiwania informacji. (zob. m.in. Dessler G, 2002, s. 62–66; Adamiec M., Kożusznik B., 2000, s. 77):

1) metody obserwacji,
2) metody sondażu,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

3) metody analizy wytworów pracy,
4) metody analizy dokumentów.

Zebranie informacji o stanowisku pracy i przebiegu pracy daje możliwość sporządzenia opisu stanowiska pracy. Opis stanowiska pracy jest dokumentem zawierającym główne charakterystyki stanowiska pracy. Opracowanie opisu stanowiska pracy umożliwia przejście do kolejnego etapu, jakim jest opracowanie zestawienia wymagań kompetencyjnych (modelu kompetencyjnego). Kompetencje rozumie się jako ogół cech fizycznych i umysłowych określających przydatność człowieka do wykonywania danej pracy. Model kompetencyjny jest drugim – po opisie stanowiska pracy – produktem analizy pracy. Przedstawia on cechy, jakie powinien posiadać człowiek wykonujący pracę na danym stanowisku pracy.

Wyniki analizy pracy mogą być wykorzystane przy ocenie poziomu trudności pracy na stanowiskach. Dysponując opisami stanowisk pracy i zestawami wymogów kompetencyjnych stanowiska pracy można ze sobą porównywać, łączyć je w klasy i kategorie, a także budować ich rankingi. Na podstawie materiału z analizy pracy można określać zapotrzebowanie na zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie. Bardzo ważną rolę spełnia analiza pracy w działaniach związanych z rotacją pracowników, tj. doborem i zwalnianiem. Specyfikacje wymagań kompetencyjnych zawierają pożądane profile kandydatów do pracy. Na ich podstawie można formułować treść ofert pracy kierowanych przez firmę na rynek (np. w postaci ogłoszeń prasowych) przy prowadzeniu rekrutacji, a także opracowywać racjonalne procedury selekcyjne. Wyniki analizy pracy można wykorzystywać przy podejmowaniu decyzji o przesuwaniu pracowników na inne stanowiska, a także zwalnianiu pracowników, których rzeczywiste kwalifikacje nie są zgodne z profilem stanowiska. Informacje z analizy pracy służą wielu działaniom nakierowanym na optymalizację szeroko rozumianych warunków pracy. Opisy stanowisk pracy i zestawy wymagań kompetencyjnych są ważnym instrumentem planowania i prowadzenia akcji szkoleniowych. Szkolenia są jednym z ważniejszych czynników adaptacji ludzi do warunków pracy w firmie. Na podstawie wyników analizy pracy można budować ścieżki rozwojowe (awansu i kariery) pracowników. Zestawy wymagań kwalifikacyjnych określają oczekiwania pod adresem ewentualnych kandydatów do pracy, których można pod tym kątem przygotowywać i wprowadzać do rezerwy kadrowej.

3.2. Wartościowanie pracy

Z analizą stanowisk pracy w ścisłym związku pozostaje wartościowanie pracy, które polega na ocenie poziomu trudności pracy na stanowiskach pra-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

cy. Wartościowanie pracy jest pomocne przede wszystkim przy budowaniu zobiektywizowanych systemów wynagradzania za pracę.

Wartościowanie pracy służy ocenie trudności pracy i jest wykorzystywane przy ustalaniu relacji stawek płac zasadniczych w przedsiębiorstwie. W praktyce stosuje się dwa rodzaje metod wartościowania pracy: metody sumaryczne (syntetyczne) i metody analityczne (Juchnowicz M, 1987, s. 41). Cechą metod sumarycznych jest to, że dokonując oceny trudności pracy na stanowisku pracy nie wnika się w szczegółowe aspekty pracy, lecz traktuje się stanowisko pracy jako swego rodzaju całość. Metody sumaryczne dzieli się na metody rangowania, klasyfikowania i porównywania stanowisk ze stanowiskami wzorcowymi.

Metody rangowania polegają na budowaniu rankingu stanowisk pracy pod względem poziomu trudności pracy. Ranking może być ustalony poczynając od stanowiska najłatwiejszego do najtrudniejszego lub odwrotnie. Metody klasyfikowania polegają na podziale całej puli stanowisk pracy w firmie na kilka (najlepiej od trzech do siedmiu) klas trudności. Zbliżone do klasyfikowania są metody porównywania stanowisk pracy ze stanowiskami wzorcowymi. Polegają one na tym, że z całej puli stanowisk pracy w firmie wyodrębnia się kilka (przeważnie od trzech do siedmiu) stanowisk wzorcowych.

Dokładniejsze wyniki uzyskać można poprzez zastosowanie analitycznych metod wartościowania pracy. Metody analityczne zakładają, że ocena trudności stanowisk pracy prowadzona jest oddzielnie w ramach poszczególnych charakterystyk stanowisk pracy, a dopiero później ustalany jest całościowy wynik, jako suma uzyskanych wyników cząstkowych. Metody analityczne składają się z trzech elementów (Czajka Z., Jacukowicz Z., Juchnowicz M., 1998, s. 22):

1) zestawu kryteriów oceny trudności pracy,
2) wag odzwierciedlających względną ważność każdego kryterium oraz punktacji dla wyróżnionych poziomów (stopni) natężenia,
3) kluczy analitycznych, tj. procedur określających zasady przydzielania stanowiskom punktów za poszczególne poziomy trudności pracy w ramach kryteriów.

W Polsce powszechnie znana i stosowana jest metoda opracowana przez polskich specjalistów o nazwie UMEWAP. Jest to uniwersalna analityczno-punktowa metoda wartościowania pracy, która pozwala na ocenę trudności pracy tak na stanowiskach pracy umysłowej, jak fizycznej.

Wartościowanie pracy pozwala na grupowanie, klasyfikowanie, rangowanie stanowisk pracy pod względem trudności, co sprawia, że ma szczególne zastosowanie w tworzeniu tzw. taryfowych systemów płacowych. System taryfowy płac zakłada, że w skład wynagrodzenia pracownika wchodzi

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

część względnie stała, tzw. płaca zasadnicza, uzależniona od zajmowanego stanowiska. Płaca zasadnicza powinna stanowić główny element wynagrodzenia i może być jedynym składnikiem wynagrodzenia pieniężnego, ale w praktyce często uzupełniana jest składnikami dodatkowymi, które nie zależą od zajmowanego stanowiska pracy, lecz od innych okoliczności i w wielu przypadkach są zmienne.

3.3. Analiza zasobów ludzkich

Jedną z podstaw wszelkich decyzji i działań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi jest pełna i aktualna informacja o stanie i zmianach zasobów ludzkich. Dlatego przedsiębiorstwo powinno prowadzić analizę zasobów ludzkich, którą rozumiemy jako badanie stanu oraz tendencji, jakim podlegają zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie. Rola analizy zasobów ludzkich wzrasta wraz z rozmiarami przedsiębiorstwa. W małych firmach, zatrudniających kilka czy kilkanaście osób, analiza zasobów ludzkich nie musi być stosowana, ponieważ kierownictwo naczelne ma bezpośredni kontakt ze wszystkimi zatrudnionymi, a co za tym idzie, dobrze orientuje się w stanie załogi. Potrzeba analizy zasobów ludzkich rośnie wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstwa. W firmie zatrudniającej kilkaset ludzi analiza zasobów ludzkich jest już nieodłącznym elementem zarządzania, przede wszystkim składnikiem wszelkich całościowych analiz i sprawozdań.

Analiza zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie służy wielu celom:

- dostarcza informacji, zwłaszcza sygnalizuje nieprawidłowe zjawiska i tendencje w obszarze kadr,
- ułatwia planowanie zatrudnienia,
- stanowi merytoryczną podstawę wszelkich działań kadrowych,
- pomaga przygotować, uzasadniać i podejmować decyzje w sprawach personalnych, ograniczając stopień niepewności i zabezpieczając kierownictwo przed błędem w tym zakresie,
- umożliwia dokonywanie porównań sytuacji kadrowej w czasie, pomiędzy stanem dzisiejszym a stanami wcześniejszymi, a także w przestrzeni, np. pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi firmy, jak również pomiędzy firmą a innymi przedsiębiorstwami.

Analizy zasobów ludzkich można podzielić na stałe (rutynowe) oraz okazjonalne. W zakres przedmiotowy analiz rutynowych wchodzi głównie badanie: struktury kwalifikacyjno-zawodowej zatrudnionych, płynności i stabilności kadr, produktywności, kosztów i efektywności zatrudnienia, wykorzystania czasu pracy. Okazjonalna analiza zasobów ludzkich jest prowadzona w związku z zaistnieniem w firmie konkretnej potrzeby czy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

problemu związanego z funkcjonowaniem ludzi. Do analiz okazjonalnych zaliczyć można badanie zadowolenia i niezadowolenia z pracy, integracji pracowniczej, kultury organizacyjnej, oczekiwań pracowników wobec firmy, postaw pracowników wobec pracy itp.

3.4. Planowanie zasobów ludzkich

Planowanie zasobów ludzkich, nazywane także planowaniem zatrudnienia lub planowaniem personelu, polega na określaniu przyszłych potrzeb kadrowych firmy. Zwykło się wyróżniać dwa sposoby rozumienia planowania zasobów ludzkich, wąski i szeroki (Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., 2000, s. 70). W znaczeniu wąskim planowanie zasobów ludzkich oznacza określanie potrzeb w zakresie liczby i struktury kwalifikacyjno-zawodowej pracowników. W znaczeniu szerokim przez planowanie zasobów ludzkich rozumie się wszelkie przejawy planowania w dziedzinie spraw pracowniczych, w tym planowanie wielkości zatrudnienia, struktury kwalifikacyjnej, rekrutacji, zwolnień, płac, szkoleń, awansów, ocen itp. Celem planowania zasobów ludzkich jest:

- optymalizacja przyszłego zatrudnienia, tj dostosowanie jego stanu do przyszłych potrzeb,
- wprowadzenie porządku w działaniach kadrowych,
- ukierunkowanie przyszłych poczynań w tej dziedzinie,
- przygotowanie do przyszłych decyzji personalnych,
- ograniczenie niepewności i ryzyka, a tym samym nadmiernych kosztów, strat i marnotrawstwa w obszarze zasobów ludzkich,
- przygotowanie się z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym na wypadek występowania ubytków, braków czy nadmiaru zasobów ludzkich.

Plany zasobów ludzkich można klasyfikować ze względu na kilka kryteriów. Biorąc pod uwagę podmiot planowania wyróżnić można plan zasobów ludzkich całej firmy i plany zasobów ludzkich jednostek organizacyjnych, tj. plany zakładów wchodzących w skład firmy, plany pionów organizacyjnych i plany komórek organizacyjnych. Z punktu widzenia horyzontu czasowego wyróżnia się plany: długoterminowe (strategiczne), o horyzoncie przekraczającym 5 lat, średnioterminowe (taktyczne), o horyzoncie od roku do 5 lat, krótkoterminowe (operacyjne), o horyzoncie do 1 roku. Ze względu na zawartość treściową wyróżnia plany strategiczne, taktyczne i operacyjne zatrudnienia. Plan strategiczny zasobów ludzkich zawiera z reguły jedynie planowane wielkości zatrudnienia na kolejne lata oraz zakładane średnie stawki płac. Plan taktyczny może obejmować więcej elementów, stosownie do potrzeb. Natomiast plan operacyjny może uwzględ-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

niać takie elementy, jak: struktura kwalifikacyjna i zawodowa, struktura społeczna, plan przyjęć, plan zwolnień, plan płac w grupach stanowiskowych, plan szkolenia, plan awansów, plan świadczeń socjalnych i bytowych.

3.5. Dobór

Doborem nazywamy proces pozyskiwania zasobów ludzkich do organizacji. Racjonalny dobór powinien przebiegać zgodnie z zasadą „właściwy człowiek na właściwym miejscu". O doborze kandydata na stanowisko powinny przesądzać przede wszystkim jego kompetencje. Dobór jest procesem złożonym z czterech etapów: rekrutacji, selekcji, przyjmowania do pracy, adaptacji pracowniczej.

Pierwszym etapem procedury doboru jest rekrutacja, czyli proces pozyskiwania kandydatów do pracy, nazywany także naborem lub werbunkiem. Za pozyskanego kandydata do pracy należy uznać osobę, która deklaruje zainteresowanie zatrudnieniem się w firmie na określonym stanowisku. Celem rekrutacji jest znalezienie grupy kandydatów, spośród których w drodze selekcji wyłoniony zostaje najlepszy kandydat. Przedsiębiorstwo może realizować cały proces rekrutacji samodzielnie poprzez własnych specjalistów i wówczas takie postępowanie nazwiemy rekrutacją bezpośrednią lub może skorzystać z pomocy wyspecjalizowanej firmy doradztwa personalnego czy urzędu pracy, co będzie oznaczać rekrutację pośrednią (Jamka B., 2001 s. 37). Rekrutacja bezpośrednia jest tańsza, ale może trwać dłużej i być bardzo absorbująca. Poza tym może się zakończyć niepowodzeniem (zbyt mała grupa kandydatów lub kandydaci nie spełniający wszystkich oczekiwań). Rekrutacja może być prowadzona ze źródła wewnętrznego (tak jest głównie w przypadku doboru na stanowiska kierownicze) oraz ze źródła zewnętrznego, tj. rynku pracy.

Prowadząc rekrutację wewnętrzną korzystamy z dobrze rozpoznanego wewnętrznego rynku pracy firmy. Do informacji dostępnych przy prowadzeniu rekrutacji z wewnątrz zaliczyć należy w szczególności: akta osobowe, tj. teczki personalne, komputerowe bazy danych o pracownikach, arkusze z ocen okresowych i przeglądów kadr, plany rozwojowe (indywidualne ścieżki karier), plany następstw (sukcesji), opinie wewnętrzne. Instrumentarium rekrutacji z wewnątrz nie jest z pewnością tak bogate jak rekrutacji z zewnątrz. Istnieją trzy główne przesłanki rekrutacji zewnętrznej:

1) konieczność uzupełnienia ubytków personelu,
2) konieczność pozyskania kwalifikacji, jakich nie ma personel,
3) konieczność pozyskania ludzi do nowo utworzonych stanowisk pracy czy rozpoczynanych przedsięwzięć.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Rekrutacja zewnętrzna jest prowadzona przy pomocy ogłoszeń prasowych, poprzez internet, kontakty z urzędami pracy, szkołami, poprzez targi pracy, giełdy pracy, organizację dni otwartych, współpracę z firmami doradztwa personalnego.

Rekrutacja kończy się z chwilą przygotowania listy kandydatów do pracy. Drugim etapem doboru obiektywnego jest selekcja, czyli proces oceny przydatności kandydatów do pracy, którego celem jest wybór najlepszego kandydata (kandydatów) do pracy. Selekcja może być dokonywana przez wybór najlepszych spośród kandydatów (selekcja pozytywna) lub przez odrzucanie kandydatów najgorszych (selekcja negatywna).

Aby możliwe było dokonanie oceny kandydatów, konieczne jest wcześniejsze określenie zestawu kryteriów tej oceny. Przez kryteria selekcji rozumieć należy cechy kandydatów, które mają wpływ na decyzję o ich przyjęciu lub odrzuceniu. Stosując jednocześnie kilka kryteriów, dobrze jest ustalić skalę ich ważności. Kryteria selekcyjne dzieli się na:

a) kryteria formalne (cechy potwierdzone dokumentami) i nieformalne,
b) mierzalne i niemierzalne,
c) pozytywne (oczekiwane od kandydata) i negatywne (wykluczające kandydata),
d) obiektywne i subiektywne,
e) ogólne (występujące często w selekcji) i specyficzne (dla danego typu firm, zawodów),
f) legalne (dozwolone prawem i nielegalne (zabronione).

Repertuar metod badania i oceniania kandydatów do pracy jest szeroki. Zalicza się do nich:

- analizę dokumentów przedłożonych przez kandydatów,
- ankietyzację kandydatów,
- wywiady, w tym rozmowy kwalifikacyjne,
- testy,
- metodę assessment center – ocenę kandydatów na podstawie zestawu zadań zbliżonych do występujących w procesie pracy,
- metodę doboru konkursowego.

Po przeprowadzeniu selekcji następuje przyjmowanie pracownika do pracy. Przez przyjmowanie do pracy rozumiemy zespół czynności zmierzających do określenia zasad współpracy pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, podpisania umowy o pracę oraz przygotowania nowego pracownika do realizacji zadań i obowiązków. W praktyce obserwuje się dwa główne rodzaje nieprawidłowości w procesie przyjmowania ludzi do pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Na przyjęcie do pracy składają się następujące czynności:

1) przedstawienie przez kandydata niezbędnych dokumentów,
2) omówienie z kandydatem warunków pracy i płacy,
3) podpisanie umowy z kandydatem,
4) założenie akt osobowych nowego pracownika,
5) zapoznanie pracownika z firmą oraz przygotowanie do pracy na stanowisku,
6) wprowadzenie nowego pracownika na stanowisko pracy.

Dobór nie kończy się na przyjęciu do pracy. Aby nowy pracownik stał się pełnowartościowym członkiem załogi firmy, konieczne jest jego przystosowanie do zadań, warunków techniczno-organizacyjnych, ekonomicznych i społecznych pracy. Proces przystosowawczy pracownika do pracy w firmie, o którym wyżej mowa, nazywany jest adaptacją pracowniczą. Powierzone zadania obejmują nieraz długą listę mniej czy bardziej skomplikowanych czynności. Składają się na to zadania bieżące, które trzeba wykonywać stale lub w razie potrzeby, oraz zadania okresowe. Adaptacja polega, po pierwsze – na ich zapamiętaniu, a po drugie – na opanowaniu sprawnego ich wykonywania. Szczegółowy zakres zadań nowy pracownik powinien otrzymać od swego przełożonego na piśmie.

Warunki techniczno-organizacyjne rozumie się jako ogół elementów materialnego środowiska pracy oraz charakterystyk organizacji procesu pracy. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

1) lokalizację miejsca pracy,
2) powierzchnię pracy (wymiary, kształt),
3) przestrzeń pracy (wymiary, kształt),
4) środowisko naturalne wykonywania pracy,
5) wyposażenie stanowiska pracy (narzędzia, maszyny, urządzenia),
6) przedmiot pracy (rodzaj, ciężar),
7) oświetlenie, ogrzewanie, hałas, drgania, zapylenie itp.,
8) czas pracy (długość, godziny rozpoczęcia i zakończenia, czas przerw),
9) tempo pracy,
10) zakres kooperacji wewnętrznej (współpraca z innymi stanowiskami),
11) zakres kooperacji zewnętrznej (współpraca z podmiotami na zewnątrz firmy),
12) przepisy wewnętrzne.

Przez warunki ekonomiczne pracy rozumieć należy głównie wynagrodzenie oraz nagrody i kary o charakterze porządkowym związane z wyko-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

nywaną pracą. Na warunki ekonomiczne pracy składają się takie elementy, jak: zasady wynagradzania, poziom wynagrodzenia, składniki wynagrodzenia, repertuar nagród i kar, zasady udzielania nagród i kar.

Z kolei warunki społeczne to ogół czynników związanych z tym, że pracownik styka się w pracy z rozmaitymi ludźmi. Do nich zaliczają się: relacje z przełożonymi, relacje ze współpracownikami, relacje z klientami firmy, obowiązujące w środowisku pracy normy społeczne, zwyczaje i obyczaje, prestiż społeczny zawodu i firmy.

3.6. Szkolenie

Terminem szkolenie zawodowe (szkolenie pracowników) obejmujemy:

1. Przygotowanie do konkretnej pracy, na konkretnym stanowisku i w konkretnej firmie, (kandydatów do pracy w firmie i już pracujących).
2. Dokształcanie zawodowe – uzupełnianie przez pracowników ich wiedzy zawodowej i umiejętności.
3. Doskonalenie zawodowe – rozszerzanie, aktualizowanie i pogłębianie wiedzy i umiejętności pracowników.
4. Przekwalifikowanie – przekazywanie pracownikowi nowej wiedzy i uzupełnianie jego umiejętności w celu przeniesienia na inne stanowisko.

Wśród metod praktycznych szkolenia zawodowego wymienić można m.in.:

1. Metody szkolenia w trakcie pracy:
   1) szkolenie przywarsztatowe,
   2) zastępowanie kierownika:
      - asystentura,
      - coaching,

2. Metody szkolenia w oderwaniu od pracy:
   1) metoda przypadków,
   2) treningi,
   3) warsztaty,
   4) inscenizacje.

Szkolenia mogą być prowadzone w różnych formach organizacyjnych. Ze względu na podmiot szkolący wyróżnia się:

- szkolenie zorganizowane – takie, w którym występuje podmiot szkolący (nauczyciel),

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- samokształcenie kierowane – rola szkolącego jest ograniczona,
- samokształcenie (samouctwo) – szkolący się działa samodzielnie bez pomocy nauczyciela.

Ze względu na zakres współpracy osób biorących udział w szkoleniu formy zbiorowego szkolenia pracowników podzielić można na formy grupowe, w których szkoleniem objęta jest grupa ludzi niewspółpracujących ze sobą w czasie zajęć i formy zespołowe, gdzie ćwiczenia i zadania są wykonywane przez zespół współpracujących ze sobą słuchaczy. Warto też zwrócić uwagę na podział form zbiorowego szkolenia ze względu na pochodzenie słuchaczy. Jest to podział na szkolenia otwarte i zamknięte. Szkolenia otwarte skupiają ludzi z różnych miejsc pracy, a więc są prowadzone w specjalnych ośrodkach szkoleniowych. Szkolenia zamknięte prowadzone są dla ludzi z jednej firmy, albo w ośrodku wynajętym, albo w obiektach firmy. Firmy szkoleniowe oferują prowadzenie szkoleń zarówno w formie otwartej, jak zamkniętej.

Bardzo ważnym kryterium różnicującym formy szkolenia jest miejsce prowadzenia zajęć. Szkolenie prowadzone w obiektach firmy, w których wykonywana jest praca, w szczególności w trakcie pracy na stanowisku pracy, nazywane jest szkoleniem w miejscu pracy (biorąc pod uwagę obiekty, w których się ono odbywa) lub szkoleniem w trakcie pracy (ze względu na to, że szkolenie towarzyszy wykonywaniu pracy). Szkolenie prowadzone poza czasem pracy i w przystosowanych do tego celu obiektach (np. sali konferencyjnej, ośrodku szkoleniowym), bez względu na to czy obiekty te są, czy nie są własnością firmy, nazywane jest szkoleniem poza miejscem pracy lub szkoleniem w oderwaniu od pracy.

3.7. Ocenianie

Ocenianie polega na badaniu (rozpoznawaniu) własności człowieka, jego zachowań i pracy. Ocenianie obejmuje kandydatów do pracy oraz ludzi już zatrudnionych w firmie. Oceny kandydatów do pracy są przeprowadzane w procesie doboru na stanowiska i służą podejmowaniu decyzji o wyborze najlepszych z nich. Natomiast zastosowanie ocen pracowniczych jest dużo szersze. Są one elementem zarządzania operatywnego i strategicznego w przedsiębiorstwie oraz służą podejmowaniu większości decyzji kadrowych.

Oceny przeprowadza się ze względu na cechy zwane kryteriami oceny. Oceny pracownicze mogą być jednokryterialne, gdy porównanie dotyczy jednej cechy lub wielokryterialne. W przypadku, gdy dokonuje się oceny wielokryterialnej, konieczne jest ustalenie wag poszczególnych kryteriów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W ocenianiu pracowników stosuje się cztery grupy kryteriów (Oleksyn T., 1994, s. 19–20):

- kryteria kwalifikacyjne (np. wiedza, doświadczenie),
- kryteria efektywnościowe (np. wydajność, jakość pracy),
- kryteria behawioralne (np. punktualność, dyspozycyjność),
- kryteria osobowościowe (np. inteligencja, otwartość w relacjach z ludźmi).

Przez metodę oceniania rozumie się sposób, w jaki dokonywana jest ocena pracownika. Ogólnie biorąc, ocena może następować poprzez identyfikację i pomiar natężenia cech pracownika lub poprzez relatywizację cech pracownika do innych obiektów odniesienia. Biorąc powyższe pod uwagę wyróżnia się dwa rodzaje metod oceniania: metody oceny absolutnej i metody oceny relatywnej (Kostera M., 1996, s. 72). Metody oceny absolutnej polegają na umieszczeniu pracownika na skali ocen naturalnej (np. wynik wydajności pracy) lub sztucznej (np. poziom punktualności: słaba, średnia, duża, bardzo duża). Z metod oceny relatywnej najczęściej stosuje się metodę porównywania parami, rangowania i klasyfikowania. Metoda porównywania parami polega na zestawianiu i porównywaniu ze sobą pracowników z danej grupy. Metody rangowania polegają na szeregowaniu pracowników według stopnia natężenia określonej cechy lub sumarycznego wyniku oceny kilku cech. Metody klasyfikowania mają na celu podzielenie całej zbiorowości ocenianych na klasy (kategorie). W praktyce stosuje się oceny bieżące i oceny okresowe pracowników. Przez oceny bieżące należy rozumieć te oceny, które nie mają planowego charakteru, a są związane z kierowaniem ludźmi i podejmowaniem decyzji personalnych. Z kolei oceny okresowe to oceny sformalizowane (dokonywane na podstawie przyjętej w firmie procedury), systematycznie, co pewien ściśle określony czas, i obejmujące wszystkich pracowników. Celem ocen okresowych jest:

1) zbadanie przydatności pracownika do pracy na zajmowanym stanowisku,
2) określenie indywidualnych potrzeb szkoleniowych pracownika i na tej podstawie planu szkoleń dla całej firmy,
3) ustalenie indywidualnego planu rozwoju pracownika na najbliższe lata (zbudowanie ścieżki kariery),
4) tworzenie planów sukcesji (rezerwy kadrowej w firmie),
5) udzielenie pracownikowi informacji zwrotnej o jego wynikach, postawach i zachowaniu, a w efekcie pobudzenie go do lepszej pracy oraz podnoszenia poziomu kompetencji,
6) zebranie informacji o funkcjonowaniu pracowników w firmie, które można wykorzystać do podejmowania przyszłych decyzji personalnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

3.8. Wynagradzanie

Przez wynagrodzenia rozumiemy wszelkie formy świadczeń, jakie firma przekazuje zatrudnionym w niej pracownikom. Tak rozumiane wynagrodzenia podzielić można ze względu na kilka kryteriów. Ze względu na adresata podzielić można wynagrodzenia na indywidualne (kierowane przez firmę do konkretnego pracownika) i grupowe. Biorąc pod uwagę postać, w jakiej pracownik otrzymuje wynagrodzenie, można wyróżnić wynagrodzenia finansowe (świadczenia uzyskiwane w gotówce). i pozafinansowe. Przez wynagrodzenia pozafinansowe rozumie się głównie świadczenia wydawane pracownikowi w formie niepieniężnej, tj. w naturze. Zaliczają się do nich rozmaite dobra, zakupione usługi, jak również wyróżnienia. Istotnym kryterium podziału wynagrodzeń jest tytuł, z jakiego wynagrodzenie przysługuje pracownikowi. Pod tym względem wyróżnić można wynagrodzenia za pracę, przysługujące za rodzaj, ilość i jakość wykonanej pracy oraz wynagrodzenia niezwiązane bezpośrednio z wkładem pracy, np. nagrody jubileuszowe, dodatki stażowe, świadczenia społeczne i bytowe.

Z punktu widzenia terminu świadczenia wyróżnia się wynagrodzenia bieżące i odroczone. Wynagrodzenia bieżące to świadczenia stałe, powtarzalne z określoną częstotliwością, wypłacane (wydawane) w krótkich okresach (np. co dzień, co tydzień, co miesiąc). Wynagrodzeniem bieżącym jest pensja, wypłacana zwyczajowo co miesiąc, a także premia regulaminowa. Wynagrodzenia odroczone nie muszą mieć charakteru stałego i powtarzalnego (mogą być jednorazowe), a są przekazywane w długich okresach, np. rocznych czy nawet kilkuletnich (*Pakietowe systemy wynagrodzeń*, red. Borkowska S., 2000, s. 23). Przykładami są udziały pracowników w zysku firmy, polisy ubezpieczeniowe, papiery wartościowe firmy (akcje i obligacje).

Większość świadczeń uzyskiwanych przez pracownika z firmy to wynagrodzenia bez możliwości wyboru. Pracownik otrzymuje wynagrodzenie w gotówce lub innej z góry założonej formie i nie ma wpływu na to, co otrzymuje. Jednak w ostatnich latach na świecie zaczynają być popularne wynagrodzenia z możliwością wyboru, funkcjonujące w ramach tzw. systemów kafeteryjnych wynagradzania. W tym przypadku firma oferuje pracownikowi do wyboru listę świadczeń, z których ten wybiera dowolne, przy czym pokrywane do określonej kwoty. Znaczna większość wynagrodzeń to świadczenia uzależnione od spełnienia z góry określonych warunków, czyli wynagrodzenia warunkowe. Podejmując pracę człowiek wie, jaką ilość danego świadczenia może otrzymać, w zależności od spełnienia określonego warunku. Są jednak również wynagrodzenia uznaniowe, tj. takie świadczenia, których rodzaj i ilość nie są określone z góry, a zależą od uznania przełożonego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Wynagradzanie to ustalanie i przekazywanie pracownikom różnorodnych, wskazanych wyżej gratyfikacji za wykonywaną pracę. Głównym elementem wynagrodzenia pracownika jest płaca. Przez płacę rozumie się tę część wynagrodzenia finansowego pracownika, która jest wypłacana na bieżąco i wynika z umowy o pracę. Płaca jest głównym składnikiem wynagrodzenia pracownika i pełni szereg istotnych funkcji (Moczydłowska, 2010, s. 152–159):

1. Kosztową – stanowi istotny element kosztów przedsiębiorstwa,
2. Motywacyjną – jest jednym z najistotniejszych bodźców oddziałujących na motywację pracowników,
3. Dochodową – jest głównym składnikiem dochodu większości ludzi,
4. Społeczną – ma wpływ na zróżnicowanie społeczne i stosunki międzyludzkie.

Pracodawcy mogą swobodnie ustalać kryteria, na podstawie których obliczana jest wysokość płacy. Do kryteriów najczęściej stosowanych należą: czas pracy, rezultat ilościowy pracy, efekt wartościowy pracy, stopień wykonania zadania. Formy płac oparte wyłącznie na jednym z wymienionych kryteriów nazwiemy podstawowymi. Do podstawowych form płac zaliczają się formy: czasowa, akordowa, prowizyjna i zadaniowa. Formy płac oparte na kilku kryteriach nazywa się mieszanymi.

3.9. Rozwój indywidualny pracowników

Na rozwój indywidualny pracowników składa się tworzenie planów sukcesji i rezerwy kadrowej, awansowanie, planowanie karier. Celem planu sukcesji (następstw) jest zapewnienie ciągłości zarządzania na wszystkich stanowiskach kierowniczych poprzez wyłanianie i przygotowanie rezerwy kadrowej (Lewicka, 2010, s.162). Przez rezerwę kadrową rozumie się grupę specjalnie wyselekcjonowanych pracowników danej firmy, którzy są potencjalnymi kandydatami na zwalniające się i nowo tworzone stanowiska kierownicze. W zależności od wielkości firmy rezerwa kadrowa może liczyć od kilku do kilkudziesięciu i więcej osób. Większe przedsiębiorstwo powinno posiadać system rezerwy kadrowej, przez który rozumie się ogół zasad, reguł i procedur dotyczących wyłaniania, przygotowania i wykorzystania rezerwy kadrowej. Awans pracownika może się dokonywać w kilku układach hierarchicznych. Do najważniejszych z nich należą: władza, kwalifikacje, płaca oraz warunki pracy. W obrębie wymienionych hierarchii można rozpatrywać cztery zasadnicze rodzaje awansu pracowniczego (Pawlak, 1995): awans kierowniczy, awans kwalifikacyjny, awans płacowy, awans do „lepszej pracy". Przedsiębiorstwo powinno ustalić zasady awan-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

sowania pracowników w wymienionych układach hierarchicznych, gdyż jasna, otwarta i realna perspektywa awansu jest dla pracownika niezwykle istotna. Możliwość uzyskania awansu: integruje pracownika z firmą, jest czynnikiem stabilizującym, daje poczucie zadowolenia i bezpieczeństwa, stwarza przekonanie, że się jest dobrze postrzeganym, motywuje do wydajniejszej i lepszej pracy, motywuje do osiągnięć, pobudza do rozwoju i doskonalenia zawodowego, wyzwala pozytywne inicjatywy. Z kolei brak możliwości awansu, niejasność drogi awansu lub awans niesprawiedliwy mają działanie przeciwne, tj. dezintegrują, demobilizują, destabilizuje, demotywują do pracy, rozwoju i inicjatywy.

Kariera zawodowa stanowi ciąg kolejnych pozycji człowieka rozważanych z punktu widzenia pracy zawodowej. Nowoczesne przedsiębiorstwo, chcąc związać ze sobą swoich najlepszych pracowników, powinno zarządzać karierami, przez co w odniesieniu do całej firmy rozumie się system działań polegających na kojarzeniu indywidualnych planów rozwojowych pracowników z planami rozwoju firmy. W odniesieniu do pojedynczego pracownika zarządzanie karierą polega na budowaniu ścieżki indywidualnej kariery pracownika zgodnej z planem potrzeb kadrowych firmy i udzielaniu pracownikowi wszechstronnej pomocy w realizacji jego planu kariery. Zarządzanie karierami zakłada, że firma nie przyjmuje pasywnej postawy względem kariery pracownika, ale podejmuje aktywne działania ukierunkowane na jego karierę. Działania te obejmują: identyfikację aspiracji pracownika, ocenę możliwości rozwojowych pracownika, uzgodnienie z pracownikiem ścieżki jego kariery, udzielanie pracownikowi pomocy w realizacji ścieżki rozwoju (szkolenia, doradztwo), monitorowanie przebiegu kariery zawodowej pracownika, wprowadzanie korekt ścieżki indywidualnej kariery pracownika.

3.10. Kształtowanie warunków pracy

Na kształtowanie warunków pracy składa się ochrona zdrowia i życia pracowników oraz zarządzanie czasem pracy w firmie. W zakres ochrony zdrowia i życia pracowników wchodzi szereg zagadnień, wśród nich:

- kształtowanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,
- zapewnianie szkoleń z zakresu bhp,
- profilaktyka zdrowotna, tj. badania stanu zdrowia pracowników,
- zapewnianie pracownikom odzieży ochronnej i sprzętu ochrony osobistej,
- dostarczanie posiłków i napojów regeneracyjnych
- postępowanie w sytuacji wykrycia choroby zawodowej,
- postępowanie w sytuacji wykrycia wypadku przy pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Przez zarządzanie czasem pracy w firmie rozumie się:

- planowanie czasu pracy,
- organizowanie czasu pracy,
- ewidencję czasu pracy,
- rozliczanie czasu pracy.

3.11. Zbiorowe stosunki pracy

Zbiorowe stosunki pracy oznaczają ogół relacji pomiędzy pracodawcą a załogą przedsiębiorstwa. Na zbiorowe stosunki pracy składają się:

- zawieranie układów zbiorowych, tj. porozumień pomiędzy związkami zawodowymi i pracodawcą, regulujących sprawy związane ze stosunkiem pracy;
- rozwiązywanie sporów ze stosunku pracy, indywidualnych i zbiorowych – przedmiotem sporu indywidualnego ze stosunku pracy jest na ogół naruszenie praw już przysługujących stronom stosunku pracy, natomiast przedmiotem sporów zbiorowych są interesy stron stosunku pracy;
- rozwijanie form partycypacji pracowniczej:
  1) partycypacji w zarządzaniu – współudziału załogi przedsiębiorstwa w wypełnianiu funkcji zarządzania przedsiębiorstwem,
  2) partycypacji finansowej – współudziału załogi w zyskach,
  3) partycypacji kapitałowej – współudziału załogi we własności przedsiębiorstwa.

Zbiorowe stosunki pracy są związane z funkcjonowaniem organizacji pracodawców i organizacji pracowników, głównie związków zawodowych i samorządów załóg. Zgodnie z przepisami w krajach Unii Europejskiej pracodawcy i ich organizacje oraz pracownicy i ich organizacje są partnerami społecznymi, którzy rozwiązują wzajemne spory w duchu dialogu społecznego na drodze kompromisu i zgody.

3.12. Zwolnienia pracowników

Przez zwalnianie pracowników rozumie się zespół czynności związanych z rozwiązaniem stosunku pracy. W wyniku zwolnienia człowiek traci status pracownika firmy. Zwolnienie pracownika jest przeciwstawieniem doboru, dlatego nazywane jest niekiedy derekrutacją (np. Pocztowski A., 1998, s. 87). Stosowany jest także termin „separacja personelu" lub redukcja zatrudnienia (Podstawy zarządzania personelem, red. Szatkowski, 2006, s. 109–112).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Zwolnienia pracowników można podzielić ze względu na trzy zasadnicze kryteria: liczbę zwalnianych osób, przyczynę i sposób przeprowadzania. Biorąc pod uwagę liczbę osób jednocześnie zwalnianych z firmy wyróżnia się zwolnienia indywidualne (pojedynczych osób) i zwolnienia grupowe (jednoczesne zwolnienie więcej niż jednego pracownika). Ze względu na przyczynę zwolnienia można podzielić na: zwolnienia spowodowane wygaśnięciem stosunku pracy (np. upływem czasu, na jaki zawarta była umowa o pracę) i zwolnienia spowodowane rozwiązaniem stosunku pracy (inicjowane przez pracodawcę – te można nazwać zwolnieniami sensu stricto, inicjowane przez pracownika – do tych bardziej pasuje określenie odejścia). Pod względem sposobu przeprowadzania zwolnienia mogą mieć charakter zwolnień zwykłych lub zwolnień monitorowanych. Zwolnienia zwykłe nie zakładają żadnych form pomocy zwalnianym pracownikom. Zwolnienia monitorowane (zwane też outplacementem) polegają na tym, że pracodawca udziela psychologicznego, organizacyjnego i finansowego wsparcia zwalnianym pracownikom, w szczególności pomaga im znaleźć nowe miejsce pracy.

Stosuje się też zwolnienia imienne i zwolnienia dobrowolne. Zwolnienia imienne polegają na tym, że pracodawca wyznacza konkretne osoby przewidziane do zwolnienia. W zwolnieniach dobrowolnych pracodawca przymuszony do zredukowania zatrudnienia ogłasza program dobrowolnych zwolnień, który zakłada, że każdy pracownik dobrowolnie decydujący się na odejście z firmy otrzymuje za to określoną odprawę pieniężną (Reed A., 2000, s. 148–149).

4. Zarządzanie informacją personalną

W toku realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie pozyskuje się, gromadzi, przetwarza, tworzy i dystrybuuje bardzo dużą ilość rozmaitych informacji. Informacje związane z funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie nazywamy informacjami personalnymi. Od strony źródła informacje personalne podzielić można na pochodzące ze źródeł zewnętrznego i wewnętrznego. Zewnętrzne źródła informacji personalnej obejmują instytucje publiczne działające na rynku pracy, kandydatów do pracy, firmy doradztwa personalnego i inne. Przykładami informacji personalnych pochodzących z zewnątrz firmy są informacje o: przepisach ustaw i aktów wykonawczych prawa pracy, kandydatach do pracy, ponadzakładowych układach zbiorowych pracy, rynkowych stawkach wynagrodzeń, ofertach firm szkoleniowych. Wewnętrzne źródła informacji personalnej obejmują poszczególnych uczestników procesu zarządzania zasobami ludzkimi, a także samych pracowników. Do informacji personalnych wewnętrznych zaliczają się akta osobowe

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

pracowników, listy płac, regulaminy wewnętrzne, zakładowe układy zbiorowe pracy i porozumienia, sprawozdania i plany zatrudnienia i płac, wyniki ocen okresowych, programy szkoleń itp.

Nowoczesne przedsiębiorstwo powinno posiadać dobrze skonstruowany i sprawnie działający system informacji personalnej. *Przez system informacji personalnej rozumie się ogół informacji personalnych, nadawców i odbiorców tych informacji, kanałów informacyjnych oraz technicznych środków służących przesyłaniu i przetwarzaniu informacji personalnych w celu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Na system informacji personalnej w przedsiębiorstwie, jak na każdy system informacyjny, składają się następujące elementy:

- zbiory informacji personalnych zapisanych na określonych nośnikach,
- nadawcy i odbiorcy informacji personalnych,
- kanały przepływu informacji personalnych,
- środki techniczne służące pozyskiwaniu, gromadzeniu, przechowywaniu, przetwarzaniu, tworzeniu i dystrybucji informacji personalnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Andrzej Smoleń

ROZDZIAŁ III

WSPÓŁCZESNE FORMY ORGANIZACJI

1. Organizacje wirtualne

Na powstanie i rozwój organizacji wirtualnych miało wpływ wiele czynników. Najczęściej za główną przyczynę ich powstania uważa się odkrycie i wdrożenie technologii teleinformatycznych. Tak było w istocie, choć należy pamiętać także o innych przyczynach i okolicznościach, które przyczyniły się do powstania tego typu organizacji. Przede wszystkim zauważyć należy związek genezy tych organizacji z przeobrażeniami w strukturze zatrudnienia ludności w różnych gałęziach i sektorach gospodarki zwłaszcza w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat. Przeobrażenia polegały na drastycznym spadku liczby zatrudnionych w rolnictwie oraz na radykalnym wzroście zatrudnienia w przemyśle, usługach, a zwłaszcza w sektorach zajmujących się gromadzeniem, przetwarzaniem i przekazywaniem informacji. Na skutek wzrostu znaczenia informacji w procesie pracy pojawił się i rozwinął nowy sposób zatrudniania pracowników, zwany potocznie „telepracą". Ta zdalna forma pracy umożliwiła niektórym grupom zawodowym wykonywanie pracy, nie jak dotychczas w siedzibach firm, ale w miejscach zamieszkania lub przebywania. W wyniku analizy nowej formy pracy dostrzeżono, że może ona przynosić korzyści pracownikom, pracodawcom, społecznościom lokalnym oraz całemu społeczeństwu. Zwrócono uwagę na takie korzyści pracy w systemie *on line,* jak: elastyczny czas jej wykonywania, zmniejszenie kosztów związanych z dotarciem do pracy (czasowych, finansowych, psychicznych), możliwość dłuższego przebywania z rodziną, mniejsza skala absencji i spóźnień do pracy, zmniejszenie kosztów budowy lub wynajmowania biur przedsiębiorstw, zmniejszanie dysproporcji w zatrudnieniu pomiędzy różnymi regionami kraju, zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych, zmniejszenie zanieczyszczania środowiska (w następstwie ograniczenia liczby pojazdów na drogach, zwłaszcza w godzinach dojazdów i przyjazdów z pracy) itp.

Z czasem wyróżniono różne formy organizacji wirtualnych w tym: biura domowe (w przypadku wykonywania pracy w miejscach zamieszkania), fa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

bryki fraktalne (samodzielnie działające jednostki przedsiębiorstwa, których cele i wydajność mogą być jednoznacznie opisane), agencje pracy dorywczej (zatrudniające pracowników głównie na podstawie umów cywilnoprawnych), parki gospodarcze (skupione często wokół wiodących firm w dziedzinie *high-technology*), domy doradztwa (zlokalizowane zwykle w jednym biurowcu i świadczące usługę typu „full service")[37].

Organizacja wirtualna stała się przedmiotem zainteresowana badaczy pod koniec lat 80. XX wieku. W Polsce na temat tego typu organizacji ukazało się, jak dotąd, stosunkowo niewiele zwartych opracowań naukowych. Na szczególną uwagę zasługują prace K. Perechudy, W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, A. Sankowskiej, M.N. Janoszek.

W tabeli 2 zamieszczono przykłady definicji organizacji wirtualnej wymienionych wyżej autorów.

Określenie „organizacja wirtualna" jest wieloznaczne z uwagi na wieloznaczność przymiotnika „wirtualna". Termin ten pochodzi od słowa łacińskiego „virtus" i może oznaczać niewidoczny, niematerialny (wykorzystujący technologię informacyjną), zawsze dostępny (potencjalnie istniejący, lecz mogący ulegać zmianom).

W literaturze przedmiotu organizację wirtualną zwykle opisuje się z perspektywy organizacyjnej (strukturalnej) oraz procesowej (technologicznej, informacyjno-komunikacyjnej). Przedstawiając organizację wirtualną z perspektywy strukturalnej zwraca się uwagę na właściwości podstawowych elementów organizacji oraz relacji pomiędzy nimi. Ponieważ w przypadku organizacji wirtualnej mamy do czynienia z bardzo słabym strukturalizowaniem elementów, zatem jej rozpoznawalność zachodzi głównie na poziomie powiązań między elementami. Powiązania te mają charakter wielostronny. Ze względu na kierunek przeważają powiązania poziome, ale mogą występować także oddziaływania pionowe i diagonalne (ukośne). Ze względu na charakter mogą to być: alianse strategiczne, spółki joint venture, konsorcja, holdingi, koalicje, porozumienia outsourcingowe, umowy franchisingowe itp.

Spojrzenie na organizację wirtualną przez pryzmat procesu oznacza skupienie uwagi „na podejmowanych w ramach niej strategicznych czynnościach, które nie tylko wywołują zmiany w otoczeniu organizacji, lecz również warunkują jej permanentną odnowę i doskonalenie"[38].

---

[37] Por. K. Perechuda, *Organizacja wirtualna,* w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 56–58 oraz E. Niedzielska, *Wirtualne organizacje gospodarcze*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w teorii i praktyce*, red. M. Przybyła, PW AE, Wrocław 1997, nr 754

[38] M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna*. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2010, s. 51

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tabela. 2. Przykłady definicji organizacji wirtualnej w literaturze przedmiotu

Lp.	Definicje organizacji wirtualnej	Autorzy
1.	Organizacja wirtualna to nowoczesny model organizacji optymalizujący grę na zasobach niematerialnych, poprzez uczestniczenie w sieci rozmaitych podmiotów[39].	K. Perechuda
2.	Wirtualna organizacja gospodarcza „oznacza zbiór jednostek organizacyjnych, przestrzennie rozproszonych (nawet w skali globalnej) realizujących wspólne przedsięwzięcia gospodarcze, wybieranych dynamicznie – według kryterium procesowego – do realizacji i na czas realizacji określonych zadań"[40].	W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk
3.	Organizacja wirtualna (wirtualne organizowanie) to „forma organizowania czasowej współpracy sieci niezależnych przedsiębiorstw dobieranych dynamicznie, często zlokalizowanych w różnych miejscach, które łączy wspólny cel, wykorzystanie szybko pojawiającej się okazji rynkowej – świadczenie usług i/lub dostarczenie produktu na rzecz tego samego klienta. Opiera się bardziej na zaufaniu niż formalnych kontraktach i jest ograniczona przez czas realizacji zadania, dla którego współpraca została powołana. Każda firma wnosi do współpracy kluczowe kompetencje"[41].	A. Sankowska
4.	Wirtualizacja organizacji funkcjonowania przedsiębiorstwa to proces składający się z następujących czynności: identyfikacja kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, kształtowanie nowej konfiguracji procesów wokół kompetencji kluczowych i komplementarnych, definicja wartości dodanej tworzonej w sieci, rozwiązanie lub rekonfiguracja organizacji. Realizacja powyższych czynności następuje w przestrzeni definiowanej przez trzy podstawowe wymiary: wymiar interakcji z klientami, konfiguracji aktywów, wiedzy. Poziom wirtualizacji organizacji, w tym specyficzne rozwiązania organizacyjne są efektem procesu organizacji i zależą od stopnia wykorzystania technologii informacyjnej oraz poziomu zaufania istniejącego pomiędzy uczestnikami sieci[42].	M. Najda-Janoszka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

39 K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Wrocław, Ossolineum 1997, s. 7

40 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Przedsiębiorstwo wirtualne, Warszawa, Difin 2002, s. 45.

41 A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 36–37

42 M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, W–wa 2010, s. 56–57

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Mimo, że zrozumienie istoty organizacji wirtualnej wymaga ujęć całościowych (syntetycznych, zintegrowanych), w teorii i praktyce dominują ujęcia strukturalne.

Do najczęściej wymienianych atrybutów organizacji wirtualnych zalicza się: wspólnotę celu, tymczasowość organizacji (krótkotrwałość), luźne powiązania, elastyczność, intensywne wykorzystanie technologii informatycznych (zwiększony potencjał technologiczny), mniejszy udział aktywów materialnych niż w innych organizacjach[43], zdalny charakter pracy, sieciową strukturę organizacyjną (formy hybrydowe tworzone ad hoc), powiązania elektroniczne, wykorzystanie kluczowych kompetencji podmiotów tworzących organizację wirtualną, wysoki poziom zaufania w relacjach pomiędzy partnerami, równy status partnerów, rozproszenie geograficzne uczestników, ograniczone możliwości kreowania jednolitej kultury organizacyjnej, rozmytą tożsamość i granice organizacji.

Współcześnie niektóre organizacje wirtualne obejmują wiele podmiotów gospodarczych powiązanych luźnymi związkami. Z perspektywy prawnej podmioty te mogą być od siebie całkowicie niezależne. Organizacje wirtualne tworzone są zazwyczaj na okres krótki dla zrealizowania konkretnej okazji pojawiającej się na rynku. Główne powody tworzenia organizacji wirtualnych mają charakter sytuacyjny. Za ich tworzeniem przemawiają, przede wszystkim, względy racjonalne, tzn. poczucie wspólnych interesów oraz braku możliwości ich zrealizowania bez współpracy z innymi. Poszczególne podmioty tworzące organizację wirtualną są najczęściej wyspecjalizowane w pewnej dziedzinie działalności i dysponują zasobami, których nie posiada inny podmiot (technologicznymi, kadrowymi, finansowymi itp.)

Podmioty wchodzące w skład organizacji wirtualnych mogą być rozproszone terytorialnie. W celu stworzenia sprawnego systemu komunikacji pomiędzy nimi tworzy się sieci komputerowe. Firmy po połączeniu w sieć, mogą uzyskiwać dodatkowe informacje i korzyści, których nie miały jako podmioty znajdujące się poza siecią.

Do zalet przedsiębiorstw wirtualnych zaliczyć można m.in.: zdolność dostrzegania szans rynkowych i szybkie dostosowywanie się do nowych okazji, możliwość uzyskania efektu synergii poprzez wykorzystanie najlepszych kompetencji współpracujących partnerów, szybkość realizacji przedsięwzięć (zleceń, kontraktów), możliwość scalenia rozproszonych zasobów i kompetencji, efektywne wykorzystanie informacji i sieci informatycznej, stymulowanie zachowań twórczych pracowników, interaktywny kontakt z klientami, samoistne zmiany w strukturze organizacyjnej[44].

[43] Por. np. M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 14

[44] K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 53–54

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Specyfikę funkcjonowania organizacji wirtualnych dobrze obrazuje także cykl ich życia. W modelu cyklu życia tych organizacji wyróżnia się zwykle tylko cztery charakterystyczne etapy, tzn. rozpoznanie możliwości działania, tworzenie form współpracy, realizacja przedsięwzięć, zakończenie współpracy (tabela 3).

Tabela 3. Etapy w cyklu życia organizacji wirtualnej

Lp.	Nazwa etapu	Główne procesy decyzyjne
1.	Rozpoznanie możliwości działania	Poszukiwanie i wybór szans
2.	Tworzenie form współpracy	Identyfikacja i wybór partnerów oraz organizowanie form współpracy z nimi, kreowanie sieci klientów, konfigurowanie aktywów
3.	Realizacja przedsięwzięć	Podejmowanie konkretnych działań operacyjnych
4.	Zakończenie współpracy	Rozliczenia wynikające z zawartych umów Rozproszenie aktywów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T.J. Strader, F. Lin, M.J. Shaw, *Information structure for electronic virtual organization management*, „Decision Suport Systems" 1988, vol. 23, no 1

2. Organizacje sieciowe

Podstawowym warunkiem sprawnego zarządzania nowoczesnymi organizacjami, w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia, jest uwzględnienie relacji pomiędzy nimi a szeroko rozumianym otoczeniem, w tym zwłaszcza otoczeniem instytucjonalnym.

Koncepcja organizacji sieciowych o daleko posuniętym podziale zadań pomiędzy podmiotami, obejmująca wszelkie związki pomiędzy firmami i instytucjami, wychodzi naprzeciw tym oczekiwaniom.

Organizacja sieciowa to sieć międzyorganizacyjna więcej niż dwóch samodzielnych organizacji powiązanych więziami współpracy, w których formą koordynacji działań między współpracującymi podmiotami są negocjacje i umowy, a nie konkurencja[45].

Uczestnicy sieci przyjmują najczęściej role:

- architektów tworzących pierwotną sieć powiązań i mechanizm współpracy,

[45] K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 97

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- dozorców interweniujących w sytuacjach szczególnych (np. nieporozumień i konfliktów),
- przywódców w sieci – koordynujących realizację przedsięwzięć.

Przedsiębiorstwa w sieci są połączone umowami o współpracy, realizując pewną grupę zadań, do wykonania których są zazwyczaj najlepiej przygotowane. Umowy mają najczęściej charakter poziomy (partnerski), co powoduje, że w strukturach sieciowych więzi hierarchiczne mają drugorzędne znaczenie. Partnerstwo w organizacjach sieciowych „opiera się na wzajemnym zaufaniu, wspólnej ideologii i reputacji"[46]. W następstwie tego zaufania system informacyjny organizacji sieciowej staje się otwarty i transparentny dla wszystkich współpracujących stron. Dzięki temu możliwa staje się koordynacja działań i wzajemne rozliczenia.

W praktyce, jak wskazuje J. Cegler, pomiędzy podmiotami sieci mogą występować bardzo zróżnicowane rodzaje więzi, od luźnych kontaktów handlowych do zależności typu hierarchicznego[47].

W organizacjach sieciowych konwersji ulegają tradycyjne funkcje menedżerskie, które przekształcają się w funkcje przywódcze. Przywództwo w sieci realizowane jest najczęściej przez firmę wyróżniającą się pod względem kluczowych kompetencji lub reputacji. Tego typu podmiot zajmuje się koordynacją i organizowaniem całości przez pojedynczego brokera lub zespół brokerów. Ingerencja brokerów następuje w sytuacjach koniecznych i nie powinna ograniczać autonomii partnerów sieciowych. Koordynacja pomiędzy podmiotami w różnych obszarach działalności przyjmuje najczęściej formę wzajemnych uzgodnień.

Funkcje brokerów mogą być przyjmowane przez: instytucje centralne o uznanej reputacji w regionie (izby gospodarcze, banki, uniwersytety, centra treningowe menedżerów), większą liczbę uczestników sieci (np. każdą firmę w sieci określonej branży), jedną organizację wchodzącą w skład sieci[48].

W strukturach sieciowych występują stanowiska menedżerskie, lecz oczekuje się od nich postaw i zachowań nieco innych niż w organizacjach typu tradycyjnego. Generacja „menedżerów sieciowych" powinna traktować współpracę z innymi jako naturalny sposób realizacji celów przedsiębiorstwa[49]. Funkcje planistyczne i kontrolne menedżerów ograniczone są do minimum.

---

[46] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe" Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2006, nr 715, s. 115

[47] J. Cegler, *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Red. M. Romanowska i M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 49.

[48] K. Łobos, op. cit., s. 98–99

[49] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, op. cit., s. 117

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Do podstawowych zalet struktur sieciowych zaliczyć można:

1. Możliwość obsługi bardzo szerokiej grupy klientów (kompleksowa obsługa klientów).
2. Możliwość szybkiej zmiany oferty usług w ramach sieci (elastyczność strategiczna w ramach szerokiej domeny).
3. Możliwość wymiany kompetencji i zasobów pomiędzy podmiotami sieci.
4. Lepsze wyniki finansowe na skutek eliminacji szeregu kosztów (hierarchii organizacyjnej, konkurencji, kontroli i biurokracji itp.).
5. Większą szybkość i trafność podejmowanych decyzji na skutek lepszej wymiany informacji.
6. Zwiększenie konkurencyjności na rynku.
7. Wzajemne uczenie się partnerów sieci.
8. Zwiększenie innowacyjności na skutek autonomii i wzajemnego uczenia się podmiotów sieci.
9. Zwiększenie elastyczności działania w następstwie wykorzystania autonomii do działania[50].

Do podstawowych wad struktur sieciowych zaliczyć można:

1. Trudności w kształtowaniu modelowych relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami.
2. Trudności w obszarze wzajemnych rozliczeń.
3. Możliwość wycieku ważnych informacji na zewnątrz.
4. Wzrost kosztów wymiany wraz ze wzrostem liczby współpracujących podmiotów.
5. Możliwość zachowań oportunistycznych niektórych podmiotów sieci.
6. Możliwość wyzysku słabszych partnerów przez silniejsze podmioty[51].

Szczególnym rodzajem organizacji sieciowych są tzw. klastry. Nazywane są one także gronami, lokalnymi systemami produkcji, wiązkami przemysłowymi. Klastry przemysłowe to skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach konkurujących między sobą, ale także współpracujących. Inaczej mówiąc, klastry to zlokalizowane w pobliżu siebie grupy przedsiębiorstw oraz powiązane z nimi instytucje wzajemnie się uzupełniające[52]. Podmioty te tworzą pomiędzy sobą specyficzną sieć powiązań W klastrach

[50] Por. K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, w: Krupski R. (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, oraz B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, op. cit.

[51] Ibidem

[52] M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246–248

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

współdziałanie i partnerstwo występuje nie tylko pomiędzy przedsiębiorstwami, ale także pomiędzy nimi a jednostkami B+R oraz uczelniami wyższymi. Pod tym względem klastry różnią się od tradycyjnych lokalnych systemów produkcji[53]. Wzajemne powiązania poszczególnych podmiotów klastrów mają charakter formalny i nieformalny. Klastry dzielone są najczęściej ze względu na cykl życia, strategię działania oraz formy współpracy. Ze względu na cykl życia dzieli się je na: embrionalne (kiedy współpraca pomiędzy podmiotami znajduje się w początkowej fazie rozwoju), wzrostowe (gdy wzrasta dynamika powiązań), dojrzałe (o ukształtowanych relacjach pomiędzy podmiotami), schyłkowe (gdy zaczynają się kurczyć i dochodzi do rozpadu więzi współpracy). Ze względu na strategię działania wyróżniamy klastry: technologiczne (zorientowane na silną współpracę w obszarze high technology i utrzymywanie ścisłych kontaktów z ośrodkami B+R), tradycyjne (korzystające z wiedzy i doświadczeń w całym okresie działalności, o słabych powiązaniach technologicznych oraz z sektorem B+R). Ze względu na formy współpracy wyróżnia się klastry: autonomiczne (składające się z sieci małych firm niezogniskowanych wokół dominującego podmiotu), koncentryczne (skoncentrowane wokół wielkich firm), instytucjonalne (skupione wokół instytucji publicznych).

W strukturach sieciowych mogą występować tendencje odśrodkowe lub dośrodkowe. Te pierwsze mają miejsce wówczas, gdy co najmniej jeden z podmiotów sieci podejmuje działania zmierzające do nawiązywania stosunków z organizacjami spoza sieci. Drugi typ tendencji występuje wówczas, gdy któryś z podmiotów sieci przejmuje inny podmiot.

Koniecznym warunkiem funkcjonowania organizacji sieciowych jest zaufanie, na którym opierają się relacje wzajemne partnerów biznesowych sieci. „Podejmując ryzyko działalności w aliansie, organizacje muszą darzyć siebie wzajemnie choć minimalnym zaufaniem"[54].

Koncepcja organizacji sieciowej występuje obok koncepcji organizacji wirtualnej. Rozpatrując relacje pomiędzy tymi dwoiema koncepcjami, można zauważyć, że możliwe są trzy sytuacje:

1. Organizacja sieciowa jest także organizacją wirtualną (wydaje się, że takich przypadków jest najwięcej).
2. Organizacja sieciowa nie jest organizacją wirtualną (w małym zakresie wykorzystuje technologie informatyczne).
3. Organizacja wirtualna nie jest organizacją sieciową (w jej skład wchodzą co najwyżej dwa samodzielne podmioty.

[53] Por. Z. Maciaszek, *Rola klastrów przemysłowych w konkurencyjnej przewadze narodów*, „Zarządzanie Zmianami. Biuletyn Informacyjny POU", 2010, nr 1 (35), Polish Open University, Wyższa Szkoła Zarządzania

[54] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, op. cit., s. 125

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Ponadto w każdym przypadku możliwe są odniesienia do innych koncepcji organizacji, w tym do koncepcji organizacji uczących się i inteligentnych.

Wzrost nieprzewidywalności zmian na rynku oraz nasilająca się konkurencja sprzyjać może tworzeniu w przyszłości dalszych podmiotów tego typu.

3. Organizacje uczące się i inteligentne

W rozdziale pierwszym niniejszej książki opisano sześć nurtów w teorii organizacji. Analizując istotę tych nurtów można zauważyć, że pierwsze ujęcia teoretyczne miały charakter redukcjonistyczny. Modele organizacji budowano w izolacji od otoczenia, a ich uczestników (pracowników) redukowano do wymiaru ekonomicznego lub biologicznego. Funkcjonowanie organizacji wyjaśniano poprzez opisywanie ich elementów składowych odwołując się najczęściej do prostych modeli przyczynowo-skutkowych.

Koncepcje organizacji uczących się i inteligentnych wyrastają z nowoczesnego systemowego i humanistycznego ujmowania organizacji. Za twórcę koncepcji organizacji uczących się (learning organizations) uważany jest P.M. Senge, który poczytną książkę na ich temat opublikował w roku 1990[55]. Ujęcie to zakłada, że organizacje, w tym przedsiębiorstwa, podobnie jak ludzie mogą być się zdolne do samopoznania, uczenia się (od innych, na własnych błędach) oraz samodoskonalenia, jeśli potrafią wykorzystać wiedzę płynącą z 5 źródeł (dyscyplin), takich jak: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej wizji na przyszłość, zespołowe uczenie się. Dyscyplina stanowi zarys teorii i techniki, które powinny być studiowane i doskonalone, aby można je było zastosować w praktyce.

Wiedza płynąca z każdej z 5 dyscyplin odpowiednio przyswojona i wykorzystana wspomagać może pozostałe dziedziny i prowadzić do wystąpienia efektu synergicznego.

Myślenie systemowe zapobiega koncentrowaniu uwagi na wyizolowanych częściach systemu. Biznes i podejmowane działania także należy postrzegać systemowo. Nieraz potrzeba wielu lat, zanim ujawni się w pełni wpływ tych działań na pewne zdarzenia w przyszłości.

Mistrzostwo osobiste oznacza szczególny poziom biegłości w jakiejś dziedzinie. Zdaniem P. Senge'a, mistrzostwo osobiste, z uwagi na to, że „jest dyscypliną ciągłego wyjaśniania i pogłębiania osobistej wizji przyszłości, koncentrowania energii, kształcenia cierpliwości i obiektywnego obserwowania rzeczywistości, stanowi kamień węgielny organizacji uczącej się"[56]. W or-

[55] Praca P.M. Senge'a w polskim tłumaczeniu opublikowana została w roku 1998. Por. P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998

[55] Ibidem, s. 21

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

ganizacji uczącej się powinny występować wzajemne obustronne związki pomiędzy osobistym a organizacyjnym rozwojem. Do poprawnego kształtowania się tych związków przyczyniać się może właściwa kultura organizacyjna.

Modele myślowe to założenia, wyobrażenia lub obrazy, za pomocą których ludzie postrzegają, porządkują i wyjaśniają otaczającą rzeczywistość. Przekładają się one najczęściej na sposób ich działania w praktyce. Zidentyfikowanie modeli myślowych wymaga refleksji introspektywnej. Uczenie się w obrębie tej dyscypliny ma miejsce podczas odkrywania własnych obrazów organizacji oraz w czasie ich konfrontowania z obrazami innych. W czasie analizy porównawczej obrazów organizacji różnych ludzi sposoby naszego myślenia stają się otwarte na wpływy innych.

Budowanie wspólnej wizji przyszłości organizacji ma szczególne znaczenie dla jej rozwoju. W przypadku wspólnego określania wizji organizacji istnieje możliwość uzgodnienia (przełożenia) wizji indywidualnych na wspólną wizję grupową. Dotychczas, zdaniem P. Senge'a, brak było dyscypliny, która integrowałaby indywidualne wizje w wizje wspólne. Opanowując tę dyscyplinę kreatorzy wizji uczą się iteracyjnego dochodzenia do wspólnej wizji organizacji bez dezawuowania modeli myślowych innych osób.

Zespołowe uczenie się umożliwia uzyskanie lepszych wyników przez zespół i jego poszczególnych członków w stosunku do wyników uzyskanych wyłącznie na drodze indywidualnych działań. Poziom inteligencji zespołu może przekraczać poziomy inteligencji poszczególnych członków z osobna. Zespołowe uczenie jest dyscypliną dialogu. Ranga tego typu uczenia jest szczególnie duża z uwagi na to, że w nowoczesnych organizacjach to właśnie zespoły, a nie pojedyncze jednostki są podstawowymi komórkami uczącymi się.

Wymienione dyscypliny zarządzania różnią się od innych dyscyplin zarządzania tym, że są to dyscypliny „osobiste", tzn. dotyczą rozpoznawania sposobów myślenia, postrzegania, współdziałania i uczenia się z innymi. Nie tworzą one organizacji uczącej się, ale stanowią podstawę do wprowadzania korzystnych zmian, w tym innowacji.

Spośród pięciu dyscyplin zasadnicze znaczenie ma myślenie systemowe, które integruje pozostałe na poziomie teorii i praktyki.

„Sednem organizacji uczącej się jest zmiana sposobu myślenia – przejście od postrzegania siebie jako bytu odseparowanego od świata do jedności ze światem, od postrzegania problemów jako powodowanych przez kogoś lub coś innego do spostrzeżenia, że nasze własne działania tworzą problemy, których doświadczamy"[57].

Myślenie systemowe pozwala uchwycić i zrozumieć pewne prawa wynikające ze wzajemnego oddziaływania różnych elementów, procesów i zda-

[57] Ibidem, s. 25

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

rzeń, które nie są prostymi prawami przyczynowo-skutkowymi. P.M. Senge nazywa te prawa prawami piątej dyscypliny (tabela 4).

Tabela 4. Prawa piątej dyscypliny w ujęciu P.M. Senge'a oraz ich interpretacja

Lp.	Treść prawa	Interpretacja prawa
1.	Dzisiejsze problemy wynikają z wczorajszych „rozwiązań"	Przyjęte wcześniej sposoby rozwiązania problemów generować mogą nowe problemy lub przesuwać problemy z jednej części systemu do innej (np. zaspokojenie roszczeń płacowych jednej grupy zawodowej może w przyszłości doprowadzić do utraty płynności finansowej firmy lub domagania się podwyżek przez inne grupy pracownicze).
2.	Im mocniej naciskasz, tym silniejszy jest opór systemu	Tzw. kompensujące sprzężenie zwrotne. Zmiany przeprowadzane w dobrych intencjach wywołują odpowiedź systemu niwecząca korzyści osiągnięte dzięki tym zmianom (np. zbyt intensywna reklama może wywołać skutek odwrotny, czyli tzw. efekt bumerangu).
3.	Sprawy idą lepiej, zanim zaczną iść gorzej	Na drodze „uleczenia" objawów może nastąpić zjawisko chwilowej poprawy sytuacji. Opóźnienie końcowego efektu można osiągnąć poprzez działania doraźne nieusuwające przyczyn (np. poprzez pożyczkę można na jakiś czas poprawić sytuację przedsiębiorstwa).
4.	Proste wyjścia z sytuacji prowadzą zwykle tam, skąd właśnie chcemy wyjść	Niekiedy bardzo trudne sytuacje przedsiębiorstw próbuje się rozwiązać w sposób najprostszy poprzez wprowadzanie oszczędności w sferze działalności podstawowej oraz zmniejszanie zatrudnienia. Działania takie w dłuższej perspektywie czasowej prowadzą donikąd (punktu wyjścia).
5.	Kuracja może być gorsza niż choroba	Czasami niektóre działania naprawcze mogą jeszcze bardziej pogorszyć sytuacje przedsiębiorstw. Np. zbyt częste korzystanie przez nie z usług firm konsultingowych może uzależnić przedsiębiorstwa od pomocy tych firm i obniżyć zdolności kadry kierowniczej w zakresie samodzielnego rozwiązywania problemów.
6.	Szybciej znaczy wolniej	Niemal zawsze należy się liczyć z kosztami nadmiernego przyspieszenia, w tym do spowolnienia lub zatrzymania wzrostu. Wszystkie systemy naturalne mają swoje optymalne tempo wzrostu. Np. długotrwała praca bez urlopu i odpowiedniego wypoczynku może się zakończyć tragicznie dla menedżerów. Podobnie nadmierne tempo pracy w systemie akordowym lub zadaniowym może doprowadzić do poważnych negatywnych skutków ubocznych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tab. 4. cd.

7.	Przyczyna i skutek są rozdzielone w czasie i przestrzeni	Przyczyny i skutki nie zawsze znajdują się obok siebie w czasie i przestrzeni. Np. problemy finansowe przedsiębiorstwa wynikać mogą z przyczyn znajdujących się w różnych sferach jego działalności (np. produkcyjnej, kadrowej) lub w obszarze otoczenia (np. powstanie firmy konkurencyjnej). Ponadto dzisiejsze problemy mogą wynikać z przyjętych wiele miesięcy wcześniej rozwiązań.
8.	Niewielkie zmiany mogą powodować znaczące rezultaty, ale sposoby uzyskania największego wzmocnienia są zwykle najmniej oczywiste	Dobrze ukierunkowane działania, nawet niepozorne, mogą czasem doprowadzić do znaczących i trwałych zmian, czyli wystąpienia tzw. efektu wzmocnienia (np. niekiedy nawet drobne zmiany w systemie wynagradzania mogą znacząco poprawić atmosferę w zakładzie pracy; w pewnych okolicznościach niepozorna akcja strajkowa w jednym przedsiębiorstwie może doprowadzić do rozlania się fali strajków na inne przedsiębiorstwa w całym kraju.
9.	Możesz i zjeść ciastko, i mieć je, ale nie w tym samym momencie	Niektóre problemy decyzyjne przestają być problemami w dłuższym okresie. Np. polepszenie jakości i zmniejszenie kosztów produkcji mogą iść w parze, choć niższe koszty mogą być efektem poprawy jakości dopiero po pewnym czasie.
10.	Podzielenie słonia na pół nie daje dwóch małych słoni	Zrozumienie pewnych problemów decyzyjnych wymaga spojrzenia na całą organizację. Przy opisywaniu i usprawnianiu organizacji należy rozpoznać te oddziaływania, które decydują o problemie. Np. rozrastania się stanowisk i komórek administracyjnych może doprowadzić do ich autonomizacji. Tylko poprzez spojrzenie na całą organizację, w tym na jej funkcje podstawowe, regulacyjne i pomocnicze, można dokonać oceny dysfunkcjonalności tego zjawiska.
11.	Winnych nie ma	Przerzucanie winy i odpowiedzialności wyłącznie na karb pewnych okoliczności zewnętrznych oraz innych osób jest nie do przyjęcia z perspektywy systemowej. Podobnie na sukces czy porażkę miało prawdopodobnie wpływ wiele czynników, choć niektóre z nich mogły mieć znaczenie kluczowe. Np. w przypadku wypadków przy pracy przyczyny mogą leżeć po stronie pracodawcy, pracownika i okoliczności zewnętrznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 67–76

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Koncepcja organizacji inteligentnej występuje w literaturze przedmiotu obok ujęcia organizacji uczącej się. Niektórzy specjaliści z zakresu omawianej problematyki, w tym P. Senge, stawiają znak równości pomiędzy tymi dwiema koncepcjami, inni traktują organizację inteligentną jako wyższą formę organizacyjną organizacji uczącej się[58].

Według K.R. Śliwy, organizacja ucząca się jest pierwowzorem organizacji inteligentnej. „Aby odzyskać naturalną zdolność do uczenia się w organizacjach, konieczne jest ponowne zdefiniowanie podstawowych organizacyjnych funkcji i procesu zarządzania oraz dostosowanie ich nie do kontroli korzystania z materialnych zasobów, ale do zarządzania wiedzą i jej wykorzystania dla tworzenia nowej wartości”[59]. Przejście od „organizacji opartych na zasobach materialnych” do „organizacji opartej na informacji i wiedzy” oznaczać musi głęboką zmianę w procesach: myślenia, formułowania strategii, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, kierowania zachowaniami itp. Jednakże w tym samym przedsiębiorstwie zarządzanie oparte na materialnych zasobach oraz zarządzanie oparte na informacji i wiedzy muszą współistnieć. Z domeną zarządzania inteligentnego mamy do czynienia wówczas, gdy o strategicznej pozycji przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu decyduje drugi z wymienionych typów zarządzania.

Tabela 5. Organizacje tradycyjne a organizacje uczące się i inteligentne

Lp.	Typ organizacji	Warunki do uczenia się
1.	Organizacje tradycyjne	Nie zapewniają odpowiednich warunków do uczenia się i „produkcji” wiedzy. Proces uczenia się następuje w sposób spontaniczny
2.	Organizacje uczące się	Zapewniają odpowiednie warunki do uczenia się. Ich wewnętrzna konfiguracja i procesy zarządzania nie tylko umożliwiają ale stymulują indywidualne uczenie się
3.	Organizacje inteligentne	Kierownictwo organizacji nadaje szczególną rangę procesowi uczenia się oraz ocenia jego efekty. Efekty nauki rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji powinny w sposób znaczący wpływać na indywidualne zachowania pracowników i realizowane strategie

Źródło: opracowanie własne na podstawie K.R. Śliwa, *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi,* Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2001, s. 101

[58] M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 39

[59] K.R. Śliwa, *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi,* Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2001, s. 95

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Rozróżnienie pomiędzy organizacją tradycyjną, organizacją uczącą się oraz organizacją inteligentną, zdaniem K.R. Śliwy, jest możliwe przy uwzględnieniu koncepcji organizacyjnego uczenia się i wizji organizacji jako miejsca, w którym ten proces zachodzi (tabela 5).

W organizacjach inteligentnych, zdaniem K.R. Śliwy, tworzony jest organizacyjny i metodologiczny kontekst do rozwiązywania organizacyjnych problemów. Pierwszy z tych kontekstów wymaga organizacyjnej infrastruktury, uczestnictwa, odpowiednich zachowań i umiejętności przyswajania wiedzy z „dyscyplin" inteligentnej organizacji przez kierownictwo i pracowników przedsiębiorstwa. Drugi wiąże się z zastosowaniem właściwych metod i technik przekazywania wiedzy oraz rozwiązywania organizacyjnych problemów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń

ROZDZIAŁ IV

STRUKTURA ORGANIZACYJNA

1. Istota struktury organizacyjnej

Organizacja jest całością złożoną z ludzi współdziałających i jak każda rzecz złożona ma swoją budowę, czyli strukturę.

Pojęcie „struktura" należy do najczęściej stosowanych w nauce. Każda nauka ma jakiś przedmiot badań, a przedmiot ten jest złożony, w związku z czym rozważania na temat struktury są celowe i konieczne. Zrozumienie istoty struktury organizacyjnej wymaga wyjaśnienia pojęcia „struktury" w ogóle. Pojęcie to występuje nie tylko w zestawieniu z „organizacją", ale także innymi pojęciami. Mówimy przecież „struktura zatrudnienia", „struktura zasobów", „struktura kapitału" itp.

Definiując pojęcie „struktury" specjaliści są na ogół zgodni, że jej istotę sprowadzić można do zbioru relacji (stosunków) pomiędzy elementami jakiejś wyróżnionej całości.

Według J. Zieleniewskiego struktura to „całokształt stosunków pomiędzy elementami jakiejś całości lub między elementami a całością, rozpatrywany z określonego względu" (Zieleniewski 1976, s. 43).

Podobnie definiuje strukturę L. Krzyżanowski., który rozumie przez nią „zbiór branych pod uwagę relacji określonych na zbiorze elementów tego przedmiotu" (Krzyżanowski 1992, s. 124).

Zdaniem T. Pszczołowskiego struktura to „zbiór określonych relacji zachodzących pomiędzy elementami przedmiotu złożonego, nie uwzględniających jakości owych elementów, to znaczy bez względu na to, czym są owe elementy" (Pszczołowski 1978, s. 233).

O ile w przypadku definicji „struktury" można mówić o dużej zgodności poglądów znawców tematyki, o tyle w przypadku definicji „struktury organizacyjnej" zauważyć można znacznie większą polaryzację poglądów. Zestawienie definicji struktury organizacyjnej według wybranych autorów przedstawiono w tabeli 6.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tabela 6. Definicje struktury organizacyjnej według wybranych autorów

Lp.	Definicje struktury organizacyjnej	Autor, źródło
1.	„Całokształt stosunków łączących poszczególne części (podsystemy)"	(Kieżun 1997, s. 274)
2.	„strukturę organizacyjną można zdefiniować jako całokształt stosunków występujących pomiędzy poszczególnymi częściami oraz między nimi a całością"	(Haus 1983, s. 11)
3.	„ogół zależności funkcjonalnych i hierarchicznych zachodzących pomiędzy składnikami organizacji, zgrupowanymi w stanowiska, komórki i jednostki organizacyjne, umożliwiających kierowanie funkcjonowaniem organizacji"	(Nalepka 2001, s.10)
4.	„struktura organizacyjna to sposób zespolenia składników w całość uwzględniający wspólny cel i warunki otoczenia"	(Przybyła, Krupski, 1996, s. 14)
5.	„Formalny obraz podziału i integracji w organizacji. Jest to opis podziału zazwyczaj wieloszcze-blowego organizacji na trwałe zespoły (nazywane komórkami organizacyjnymi), realizującymi przydzielone im zadania cząstkowe i powiązań tych zespołów wynikających z realizacji zadań (celów) ogólnych organizacji"	(Leksykon 2004, s. 555)
6.	„Układ określający sposób, w jaki dzieli się działania organizacji, grupuje je i koordynuje"	(Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 306)
7.	„Zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji. Wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań"	(Griffin, 1997, s. 330)
8.	„strukturę systemu, jakim jest przedsiębiorstwo, stanowi sieć sprzężeń, tj. powiązań pomiędzy jego elementami oraz wejściami i wyjściami"	(Bieniok, Rokita 1980, s. 12)
9.	„Struktura organizacji może być prosto zdefiniowana jako suma sposobów podziału pracy na wyróżnione zadania, co pozwala osiągać zgodność pomiędzy nimi"	(Mintzberg 1979, s. 2)

Dokonując podsumowania przytoczonych poglądów i definicji można stwierdzić, że struktura (w sensie ogólnym) to układ elementów w jakiejś całości obejmujący te elementy oraz powiązania pomiędzy nimi. Struktura organizacyjna jest szczególnym rodzajem struktury. Obejmuje ona elementy składowe organizacji i powiązania pomiędzy nimi w taki sposób, aby zapewnić ich wzajemne skoordynowanie i efektywność organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Zrozumienie istoty struktury organizacyjnej wymaga uwzględnienia jej dynamiki, czyli zmienności w czasie. Należy podkreślić, że czym innym jest dynamika (zmiany, doskonalenie) struktury organizacyjnej, a czym innym jest tzw. struktura dynamiczna. Ta ostatnia określa procesy pracy, przebiegi informacyjne od wejścia do wyjścia organizacji, programy, plany (Kieżun 1997, s. 320–359). Tak rozumianą strukturą organizacyjną zajmujemy się w podrozdziale 3.6, który został poświęcony szczegółowej metodyce projektowania organizacji.

2. Funkcje struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna spełnia szereg funkcji, w tym funkcję:

1) podziału pracy (podział sfer kompetencji),
2) ładu organizacyjnego (eliminacja chaosu),
3) harmonizacyjną (ustalenie zakresu i sposobów koordynacji),
4) integracyjną (scalanie części w całość),
5) identyfikacyjną (oddzielenie firmy od otoczenia),
6) orientacyjną (informacja dla członków organizacji i klientów).

Podział pracy następuje po określeniu zadań organizacyjnych niezbędnych do osiągnięcia celów organizacji. Podział pracy pozostaje w bezpośrednim związku z podziałem sfer kompetencji (uprawnień) oraz zakresów odpowiedzialności.

Struktura organizacyjna wprowadza ład organizacyjny, czyli uporządkowanie rzeczy i procesów (działań) w organizacji ze względu na pewne kryteria (np. funkcjonalności, przejrzystości, ważności realizowanych zadań, kolejności czasowej itp.).

Ze względu na wielość elementów w organizacji, różnorodność realizowanych zadań, możliwość nakładania się zakresów zadań, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, a przede wszystkim z uwagi na efektywność organizacji, konieczne jest skoordynowanie podejmowanych działań. Z uwagi na te wszystkie uwarunkowania struktura organizacyjna spełniać powinna funkcję harmonizacyjną. Funkcja harmonizacyjna wynika z prawa harmonii sformułowanego jeszcze przez K. Adamieckiego.

Zgodnie z nim:

– przy pracy podzielonej na szereg wspólnie działających elementów otrzymuje się tym wyższe efekty ekonomiczne, im dokładniej są do siebie dobrane współdziałające elementy,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

– przy współdziałaniu szeregu elementów otrzymuje się tym wyższe efekty ekonomiczne, im czasy działania poszczególnych elementów są dokładniej ze sobą uzgodnione.

Harmonizacja jest terminem szerszym od koordynacji, ponieważ w odróżnieniu od niej obejmuje także aspekty estetyczne.

Integracyjna funkcja struktury organizacyjnej polega na scalaniu elementów organizacji i tworzeniu z nich systemu. Integracja odnosi się do osób oraz podejmowanych przez nich działań. Integracja osób następuje w procesie internalizacji, tzn. przyswajania norm, wartości, wzorców kulturowych organizacji przez jej członków oraz ich utożsamiania się z zadaniami organizacyjnymi. Integracja działań ma miejsce poprzez scalanie czynności poszczególnych osób w całość zorientowaną na cel główny organizacji. Za przykład takiego scalania mogą służyć modele sieciowe realizacji przedsięwzięć oraz iteracyjne procesy planowania czy uzgadniania zadań na poszczególnych szczeblach organizacyjnych w metodzie zarządzania przez cele.

Identyfikacyjna funkcja struktury organizacyjnej ułatwia rozpoznanie i ustalenie jej tożsamości na tle innych podmiotów otoczenia. Np. przy bliższym rozpoznaniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa może okazać się, że część zadań organizacji realizowanych jest przez samodzielne spółki wyodrębnione pod względem organizacyjnym (tzw. spółki córki) lub podmioty zewnętrzne (outsourcing).

Struktura organizacyjna przedstawiona w formie schematu organizacyjnego pełni też funkcję orientacyjną dla dostawców, odbiorców (klientów organizacji) lub kooperantów. W sytuacji rozczłonkowania struktury według kryteriów terytorialnych (regionalnych) ułatwia dotarcie zainteresowanym do właściwej komórki organizacyjnej w możliwie krótkim czasie.

3. Elementy składowe i relacje w strukturze organizacyjnej

Elementami składowymi każdej struktury organizacyjnej są stanowiska, komórki organizacyjne i jednostki organizacyjne.

Stanowisko organizacyjne to najmniejszy element każdej organizacji. Ogólnie biorąc jest nim człowiek, z przydzielonymi mu zadaniami oraz środkami ich realizacji.

Podział stanowisk organizacyjnych ze względu na różne kryteria przedstawiono w tabeli 7.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tabela 7. Podział stanowisk organizacyjnych ze względu na różne kryteria

Lp.	Kryterium wyodrębnienia stanowisk organizacyjnych	Nazwa stanowiska
1.	Ze względu na możliwość kierowania (hierarchię organizacyjną)	– kierownicze – niekierownicze
2.	Ze względu na realizowane funkcje	– wykonawcze – kierownicze – sztabowe (doradcze, przyboczne)
3.	Ze względu na zakres zarządzania	– realizujące pełny zakres funkcji zarządzania – wyspecjalizowane w jednej dziedzinie lub specjalności zarządzania
4.	Ze względu na stosunek do celów głównych organizacji	– podstawowe (liniowe) – pomocnicze (nieliniowe)
5.	Ze względu na wyposażenie w aparaturę	– wyposażone w aparaturę (robocze) – niewyposażone w aparaturę (nierobocze)
6.	Ze względu na liczbę osób zatrudnionych na stanowisku	– jednoosobowe – wieloosobowe

Źródło: Opracowanie własne

Stanowiska wyspecjalizowane w jednej dziedzinie lub specjalności zarządzania to najczęściej komórki sztabowe nieliniowe zajmujące się np. planowaniem, polityką kadrową, badaniem i rozwojem (B+R) itp.

Na ogół przyjmuje się, że co najmniej dwa stanowiska organizacyjne (wykonawcze czy też sztabowe) pod wspólnym kierownictwem tworzą komórkę organizacyjną[60]. Komórki mogą przyjmować różne nazwy, takie np. jak: działy, oddziały, wydziały, sekcje, pracownie, zespoły itp. Do jednoosobowych komórek organizacyjnych zaliczane są stanowiska jednosobowe liniowe, takie jak: dyrektor przedsiębiorstwa, jego zastępcy, kierownicy zakładów, wydziałów itp. (Kuc 1999, s. 137). Do komórek takich zaliczani są niekiedy także „kierownicy" nieposiadający podwładnych oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach w organizacji posiadającej strukturę bezwydziałową (Pszczołowski 1978, s. 99).

[60] Na potrzebę obecności co najmniej trzech elementów niezbędnych do sprawnego działania (wykładu, zabawy, dyskusji, założenia stowarzyszenia) zwrócili uwagę już starożytni Rzymianie. Stąd ich znane powiedzenia *tres faciunt collegium* (trzej stanowią kolegium) oraz *omne trinum perfectum* (wszystko, co złożone z trzech, jest doskonałe)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Przez pion organizacyjny rozumie się zwykle co najmniej kilka komórek organizacyjnych podległych jednemu kierownikowi realizujących kluczowe zadania dla firmy. W przypadku przedsiębiorstw wyodrębnia się najczęściej piony: produkcyjne, handlowe, ekonomiczno-finansowe.

Jednostka organizacyjna to względnie niezależna część struktury organizacyjnej posiadająca najczęściej relatywnie dużą swobodę działania. Jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstw są najczęściej jego podmioty terenowe (odziały, filie, zakłady).

Elementy organizacji (stanowiska, komórki, piony, jednostki organizacyjne) są powiązane ze sobą za pomocą różnorodnych relacji (związków, zależności), zwanych więziami organizacyjnymi. Przyjmują one postać relacji: indywidualnych (pomiędzy poszczególnymi stanowiskami), indywidualnogrupowych (pomiędzy pracownikiem komórki a inną komórką, grupowych (pomiędzy osobami w tej samej komórce), międzygrupowych (pomiędzy co najmniej dwiema komórkami. Relacje te podzielić można także na:

1. Służbowe (hierarchiczne), czyli relacji podrzędności i nadrzędności.
2. Funkcjonalne oparte na pomocy i doradzaniu.
3. Technologiczne (techniczne, kooperacyjne) wynikające z podziału pracy.
4. Przedmiotowe, czyli relacje powstające w trakcie pracy nad tym samym przedmiotem lub korzystania ze wspólnej bazy.
5. Kapitałowe, w przypadku posiadania praw własności.
6. Przestrzenne z uwagi na miejsce przestrzeni fizycznej.
7. Czasowe wynikające z kolejności działania.

W ramach wszystkich wymienionych wyżej relacji powstają stosunki społeczne (międzyludzkie) oraz następuje przekazywanie informacji (więzi informacyjne). Należy zauważyć, że relacje społeczne i informacyjne mogą powstawać w organizacji niezależnie od relacji służbowych, funkcjonalnych, technologicznych itp.

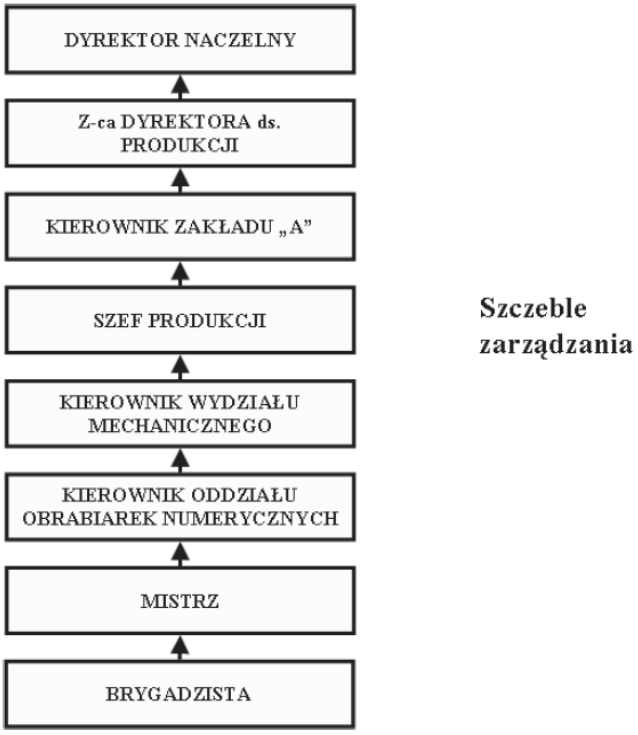
Więzi funkcjonalne (doradcze, sztabowe) wystąpić mogą pomiędzy grupą a poszczególnymi pracownikami oraz pomiędzy dwiema grupami, z których jedna zajmuje się doradzaniem.

4. Wymiary (płaszczyzny) struktury organizacyjnej

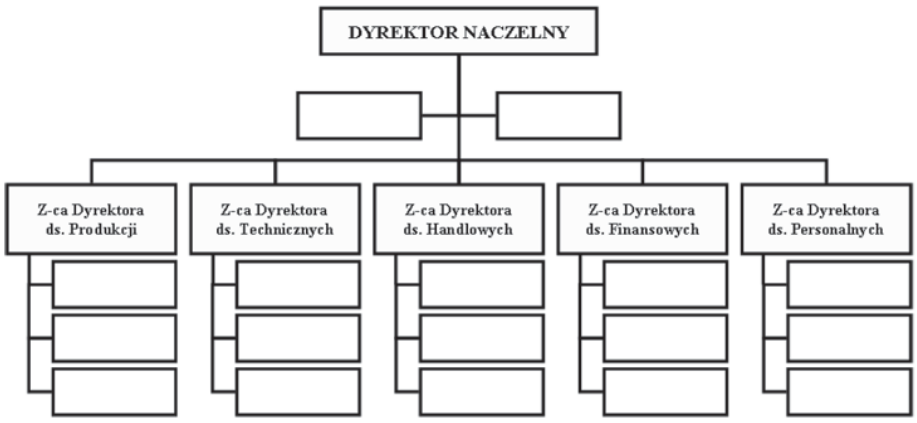
Analizowanie, projektowanie czy przeprojektowanie struktury organizacyjnej wymaga przyjęcia pewnych płaszczyzn (wymiarów, parametrów) tych struktur. Wśród nich podstawowe znaczenie mają wymiary: konfiguracji, specjalizacji, centralizacji, standaryzacji, formalizacji, elastyczności (adaptacji, uczenia się) [Pugh, Hickson 1976; Mintzberg 1979; Kieżun 1997].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Konfiguracja to stopień rozbudowy struktury organizacyjnej w pionie i poziomie (rys. 4 i 5)



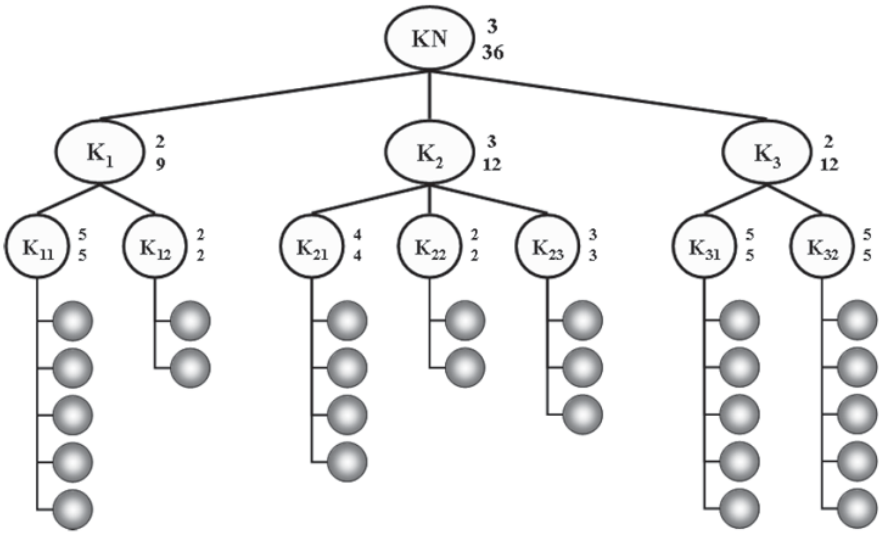
Rysunek 4. *Konfiguracja pionowa struktury organizacyjnej (spiętrzenie kierownictwa)*



Rysunek 5. *Konfiguracja pozioma struktury organizacyjnej (spłaszczenie struktury organizacyjnej)*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Rozbudowę struktury w pionie i poziomie dobrze charakteryzują wskaźniki rozpiętości i zasięgu kierowania. *Rozpiętość kierowania* – liczba podwładnych bezpośrednio podległych kierownikowi. *Zasięg kierowania* – liczba podwładnych podległych kierownikowi bezpośrednio i pośrednio. Na rys. 6 przedstawiono przykładowe wskaźniki rozpiętości i zasięgu kierowania wybranej struktury organizacyjnej.



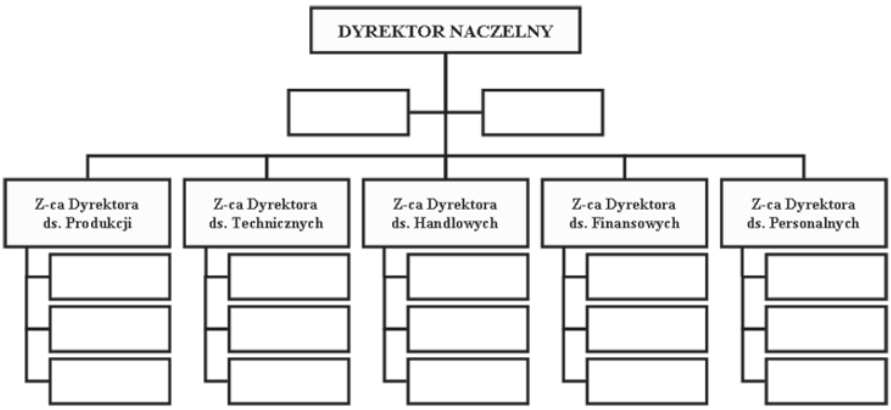
Rysunek 6. *Rozpiętość i zasięg kierowania w strukturze organizacyjnej*

Charakteryzując konfigurację struktury organizacyjnej nie można pominąć problemów grupowania stanowisk w komórki organizacyjne. Przy łączeniu stanowisk w komórki organizacyjne uwzględnia się najczęściej następujące kryteria:

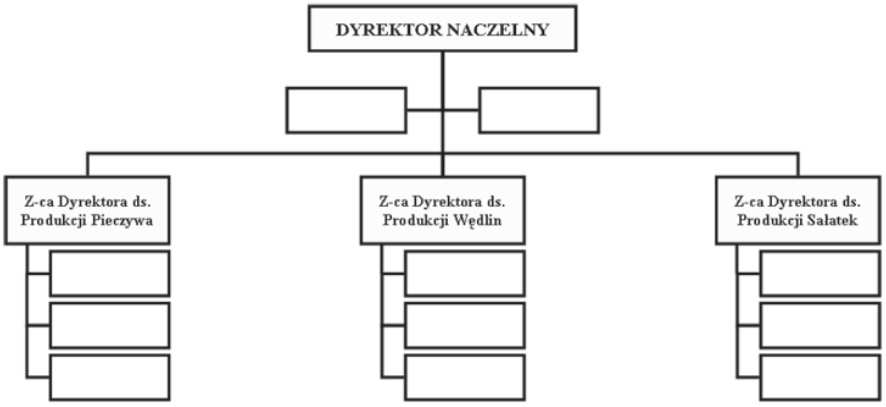
1) funkcje w systemie wykonawczym i zarządzaniu (np. przy tworzeniu komórek produkcyjnych, handlowych, badawczo-rozwojowych, planowania, kadr itp.);
2) rodzaj wyrobu,
3) rynek geograficzny,
4) etap procesu pracy,
5) rodzaj klientów,
6) czas pracy (np. przy podziale na zmiany).

Departamentacja to proces grupowania stanowisk i komórek organizacyjnych w większe całości według kryterium funkcji (rys. 4). **Dywizjonalizacja** to proces grupowania stanowisk i komórek organizacyjnych w większe całości według innych kryteriów (rys. 7; 8; 9; 10).

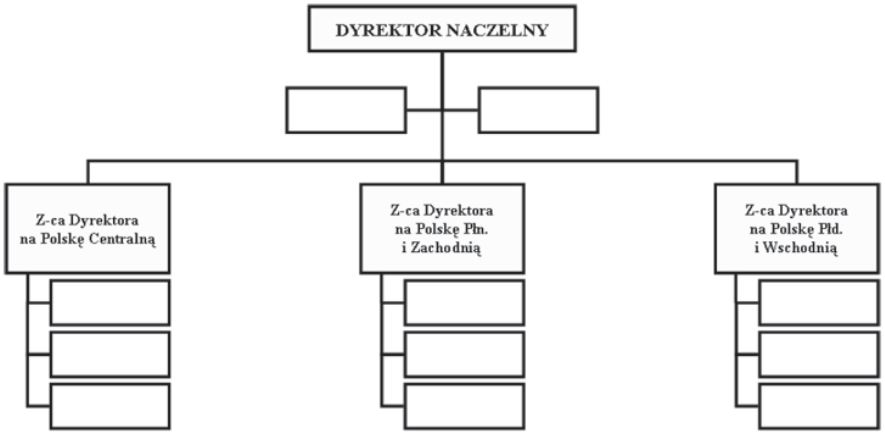
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632



Rysunek 7. *Departamentacja komórek organizacyjnych*

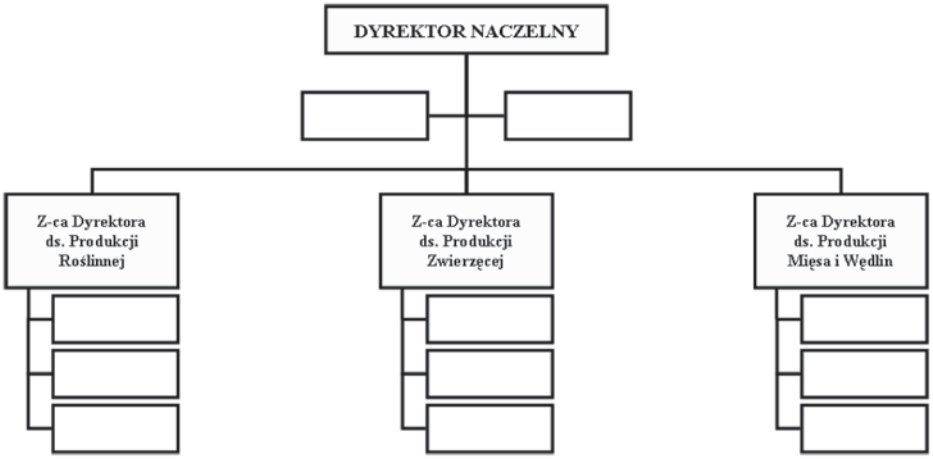

DYREKTOR NACZELNY
Z-ca Dyrektora ds. Produkcji Pieczywa
Z-ca Dyrektora ds. Produkcji Wędlin
Z-ca Dyrektora ds. Produkcji Sałatek

Rysunek 8. *Dywizjonalizacja komórek organizacyjnych według wyrobu*

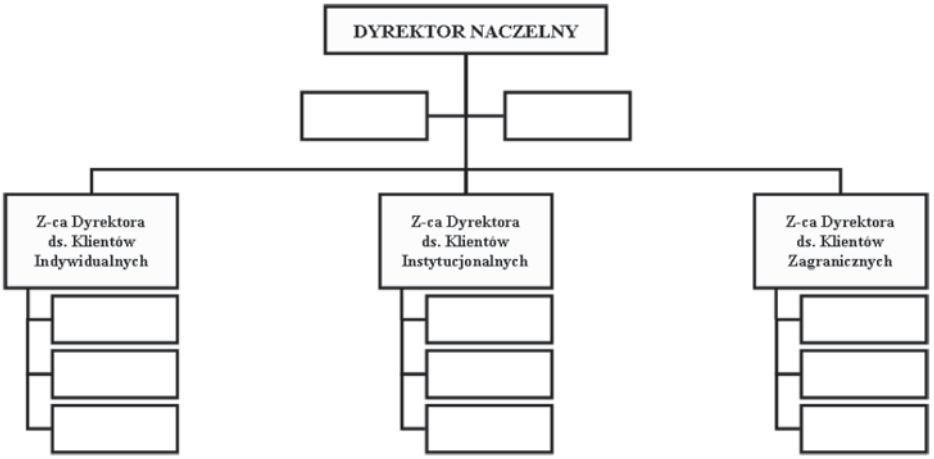

DYREKTOR NACZELNY
Z-ca Dyrektora na Polskę Centralną
Z-ca Dyrektora na Polskę Płn. i Zachodnią
Z-ca Dyrektora na Polskę Płd. i Wschodnią

Rysunek 9. *Dywizjonalizacja komórek organizacyjnych według rynku geograficznego*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632


DYREKTOR NACZELNY
Z-ca Dyrektora ds. Produkcji Roślinnej
Z-ca Dyrektora ds. Produkcji Zwierzęcej
Z-ca Dyrektora ds. Produkcji Mięsa i Wędlin

Rysunek 10. *Dywizjonalizacja komórek organizacyjnych według etapu procesu technologicznego*


DYREKTOR NACZELNY
Z-ca Dyrektora ds. Klientów Indywidualnych
Z-ca Dyrektora ds. Klientów Instytucjonalnych
Z-ca Dyrektora ds. Klientów Zagranicznych

Rysunek 11. *Dywizjonalizacja komórek organizacyjnych według rodzaju klientów*

Specjalizacja, jest przeciwstawieniem uniwersalizacji i oznacza zawężenie zakresu działania. Wyróżnia się dwa aspekty specjalizacji, tzw. specjalizację poziomą (horyzontalną) i pionową (wertykalną). Częściej uwzględniany jest ten pierwszy aspekt. Specjalizacja pozioma to stopień złożoności i zakres różnorodności zadań realizowanych przez poszczególne elementy składowe organizacji (stanowiska, komórki itd.). Specjalizacja pionowa charakteryzuje stopień, w jaki pracownik może kształtować treść i sposób pracy. Szeroka specjalizacja oznacza przydzielenie stanowisku wielu zadań oraz dużej swobody w zakresie sposobów ich wykonania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Czynniki sprzyjające małej specjalizacji (uniwersalizacji) to: niewielkie rozmiary organizacji, prosta technologia, niepowtarzalność zadań, wysokie kwalifikacje ludzi, niskie wymagania jakościowe.

Czynniki sprzyjające wysokiej specjalizacji to: duże rozmiary organizacji, złożoność technologii, powtarzalność zadań, niski poziom kwalifikacji ludzi, wysokie wymagania jakościowe.

Centralizacja to stopień skupienia władzy na najwyższym szczeblu. Centralizacja oraz jej przeciwstawienie – decentralizacja, odnoszą się do lokalizacji uprawnień decyzyjnych. Analogicznie jak w przypadku specjalizacji rozróżnia się niekiedy centralizację poziomą i pionową, przy czym zasadnicze znaczenie przypisuje się tym razem centralizacji pionowej. Przesuwanie uprawnień z dołu do góry struktury organizacyjnej oznacza centralizację pionową. Przekazywanie władzy kierowników liniowych specjalistom sztabowym i wykonawczym charakteryzuje decentralizację poziomą. W jej następstwie następuje przyjmowanie kontroli nad niektórymi procesami decyzyjnymi przez pracowników niezajmujących stanowisk kierowniczych.

Do czynników sprzyjających dużej centralizacji zaliczyć można: małe rozmiary organizacji, zwartość terytorialną, małą złożoność i dużą stabilność otoczenia, funkcjonalny podział pracy, powtarzalność technologii, niski poziom kwalifikacji ludzi, słaby system informacyjny.

Decentralizacji sprzyjają: duże rozmiary organizacji, rozproszenie terytorialne, duża złożoność i duża zmienność otoczenia, przedmiotowy podział pracy, niepowtarzalność technologii, wysoki poziom kwalifikacji ludzi, dobry system informacyjny.

Standaryzacja to stopień typowości działań, procedur, rozwiązań organizacyjnych. Związana jest ona z ograniczaniem zróżnicowania w działaniu oraz ujednolicaniem zasad postępowania. Mówiąc o standaryzacji ma się najczęściej na myśli standaryzację przebiegu procesu, czyli dookreślenia treści i procedur wykonywania pracy. Rzadziej rozważa się standaryzację w odniesieniu do wyników pracy oraz standaryzacji kwalifikacji pracowników.

Czynniki sprzyjające małej standaryzacji to: małe rozczłonkowanie przestrzenne, małe rozproszenie klientów, niskie wymogi jakościowe, małe ryzyko finansowe, procedury nieurzędowe.

Dużej standaryzacji sprzyjają: duże rozczłonkowanie przestrzenne, duże rozproszenie klientów, wysokie wymogi jakościowe, duże ryzyko finansowe, procedury urzędowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Formalizacja to stopień ujęcia struktury organizacyjnej w ramy przepisów w formie dokumentów nadających się do rozpowszechniania (regulaminów, instrukcji itp.). O poziomie formalizacji przesądza zwykle liczba, aktualność, szczegółowość i rygorystyczność tych przepisów.

Czynniki sprzyjające dużej formalizacji to: ostre wymogi technologiczne (np. jakościowe), duże ryzyko związane z działalnością (nadużycia, błędy, zagrożenie życia), charakter własności organizacji (publiczna, wielu właścicieli), duże rozproszenie terytorialne, niskie kwalifikacje pracowników, rutynizacja (powtarzalność) działań, mała dynamika (stabilność) otoczenia.

Małej formalizacji sprzyjają: małe wymogi technologiczne (np. jakościowe), brak ryzyka związanego z działalnością, własność prywatna, małe terytorium działania, wysokie kwalifikacje pracowników, mała powtarzalność działań, duża dynamika (zmienność) otoczenia.

Elastyczność (adaptacyjność) to zdolność struktury organizacyjnej do dostosowywania się zmian w otoczeniu przy uwzględnieniu zmian kontekstowych (wielkości organizacji, interesów różnych grup nacisków, realizowanej strategii itp.). Ten wymiar struktury umożliwia ich analizę, projektowanie i przeprojektowywanie w ujęciu dynamicznym przy uwzględnieniu wielu uwarunkowań (determinantów) strukturalnych.

5. Determinanty struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna jest zwykle wynikiem oddziaływania wielu czynników. Czynniki te (determinanty) podzielić można na determinanty wewnętrzne i zewnętrzne. Wśród determinantów wewnętrznych najsilniejszy wpływ na wymiary struktury organizacyjnej mają: przedmiot działania, realizowana strategia, etap rozwoju organizacji, wielkość organizacji, technika i technologia, liczba i kwalifikacje ludzi, grupy interesów wewnątrz organizacji (wewnętrzni stakeholders), działania nieformalne.

Do głównych determinantów zewnętrznych zaliczyć można: koniunkturę gospodarczą, pozycję na rynku (siłę konkurencji), grupy interesów na zewnątrz organizacji (zewnętrzni stakeholders), odległość od źródeł zaopatrzenia, odległość od rynku docelowego, zakres kooperacji biernej i czynnej, przepisy prawa.

Sposób wpływania wymienionych czynników na wymiary struktury organizacyjnej przedstawiono w tabelach 8 oraz 9.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tabela 8. Wpływ czynników wewnętrznych na strukturę organizacyjną

Lp.	Rodzaj uwarunkowań	Przykłady zróżnicowanych uwarunkowań	Wpływ zróżnicowanych uwarunkowań na strukturę organizacyjną
1.	Przedmiot działania	Działalność charytatywna, dobrowolna, hobbistyczna. Działalność paramilitarna, finansowo-księgowa, kontrolno-skarbowa.	W przypadku działalności pierwszego typu struktury charakteryzują się niskim stopniem konfiguracji, specjalizacji, formalizacji itp. W przypadku działalności drugiego typu struktury charakteryzują się wysokim poziomem specjalizacji, formalizacji, centralizacji.
2.	Realizowana strategia	Strategia ofensywna. Strategia defensywna.	Realizowanie strategii ofensywnej następuje poprzez dywersyfikację działalności i ekspansję, co prowadzi do rozbudowy struktury m.in. poprzez tworzenie oddziałów terenowych. Realizowanie strategii defensywnej prowadzi do redukcji zakresu produkcji, redukcji zatrudnionych oraz redukcji stanowisk i komórek organizacyjnych.
3.	Etap rozwoju organizacji	Faza inicjacji (początku działalności). Faza dojrzałości.	W początkowej fazie działalności struktura jest niedookreślona, charakteryzuje się nietrwałym systemem obiegu informacji. W fazie dojrzałości utrwalają się więzi organizacyjne i system obiegu informacji. nietrwałym systemem obiegu informacji.
4.	Technika i technologia	Niski stopień zaprogramowania systemu technicznego. Wysoki stopień zaprogramowania systemu technicznego.	W pierwszym przypadku koordynacja zadań następuje poprzez wzajemne uzgodnienia wykonawców zadań. W drugim przypadku możliwa jest wysoka specjalizacja działań i tworzenie komórek organizacyjnych dużych rozmiarów.
5.	Liczba pracowników	Mała liczba pracowników. Duża liczba zatrudnionych.	W pierwszym przypadku występuje struktura prosta, elastyczna, tworzona ad hoc. W drugim przypadku następuje rozbudowa struktury (stanowisk, komórek, pionów) oraz wzrost jej specjalizacji i formalizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tabela. 8. cd.

6.	Kwalifikacje pracowników	Niskie kwalifikacje pracowników. Wysokie kwalifikacje pracowników.	W przypadku niskich kwalifikacji pracowników zastosowanie znajdują struktury z przewagą więzi służbowych oraz standaryzacja przebiegu pracy. W przypadku kiedy pracownicy nie wymagają bezpośredniego nadzoru kierowniczego stosowane są nowoczesne formy struktur organizacyjnych, np. struktury macierzowe.
7.	Wewnętrzni stakeholders	Wysoka zbieżność grup interesów i poglądów. Duża polaryzacja interesów i poglądów.	W pierwszym przypadku możliwe są tradycyjne rozwiązania strukturalne (struktury liniowe, funkcjonalne, techniczne itp.). W drugim przypadku mogą być tworzone zespoły autonomiczne, mające dużą swobodę w zakresie doboru członków oraz metod działania.
8.	Działania nieformalne	Niska aktywność grup nieformalnych. Wysoka aktywność działań nieformalnych.	Niska aktywność grup nieformalnych utrwala formalne więzi, kanały informacyjne i układy w strukturze. Wysoka aktywność grup nieformalnych sprzyja zmianom struktury organizacyjnej, osłabia jej nietrwałość.

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 9. Wpływ czynników zewnętrznych na strukturę organizacyjną

Lp.	**Rodzaj uwarunkowań**	**Przykłady zróżnicowanych uwarunkowań**	**Wpływ zróżnicowanych uwarunkowań na strukturę organizacyjną**
1.	Koniunktura gospodarcza	Zła koniunktura gospodarcza. Dobra koniunktura gospodarcza.	Zła koniunktura gospodarcza prowadzi do „odchudzania" struktury organizacyjne. Dobra koniunktura gospodarcza sprzyja rozwojowi struktur organizacyjnych.
2.	Pozycja na rynku (siła konkurencji)	Niska pozycja na rynku. Wysoka pozycja na rynku.	W celu zwiększenia pozycji firmy na rynku podejmuje się szereg działań marketingowych co prowadzić może do uwzględniania tej problematyki w zakresie zadań poszczególnych stanowisk bądź komórek. Mogą być także tworzone nowe stanowisk i komórki zajmujące się badaniami marketingowymi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tab. 9. cd.

3.	Grupy interesów na zewnątrz organizacji (zewnętrzni stakeholders)	Niskie zainteresowanie przedsiębiorstwem ze strony grup interesów dysponujących wysokim kapitałem. Duże zainteresowanie przedsiębiorstwem ze strony grup interesów dysponujących wysokim kapitałem.	Niskie zainteresowanie przedsiębiorstwem ze strony grup kapitałowych wymaga rozszerzenia działań promocyjnych, a co za tym idzie, zmian w zakresie zakresów zadań wybranych komórek organizacyjnych. Duże zainteresowanie przedsiębiorstwem ze strony grup interesów dysponujących dużym kapitałem sprzyjać może działaniom konsolidacyjnym, w tym fuzjom i przyjęciom, a co za tym idzie, zmianom struktury organizacyjnej.
4.	Odległość od źródeł zaopatrzenia	Niewielka odległość przedsiębiorstwa od źródeł zaopatrzenia. Duża odległość przedsiębiorstwa od źródeł zaopatrzenia.	W pierwszym przypadku nie ma potrzeby tworzenia stanowisk i komórek organizacyjnych zajmujących się transportem. W drugim przypadku zachodzi potrzeba tworzenia stanowisk i komórek organizacyjnych ds. zaopatrzenia lub skorzystania z usług firm logistycznych.
5.	Odległość od rynku docelowego	Niewielka odległość firmy od rynku docelowego. Duża odległość firmy od rynku docelowego.	W drugim przypadku istnieje konieczność utworzenia stanowisk i komórek odpowiedzialnych za spedycję lub skorzystania z usług firm spedycyjnych.
6.	Zakres kooperacji biernej i czynnej	Niski poziom kooperacji biernej i czynnej. Wysoki poziom kooperacji biernej i czynnej.	Wysoki poziom kooperacji sprzyja tworzeniu stanowisk i komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za kontakty z otoczeniem.
7.	Przepisy prawa	Korzystne dla przedsiębiorstwa przepisy prawne. Niekorzystne dla przedsiębiorstwa przepisy prawne.	Np. wejście w życie ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw stworzyło szanse rozwoju wielu firmom konsultingowym. Wydanie zgody na utworzenie uczelni publicznej w małej miejscowości może doprowadzić do zamknięcia w tej miejscowości uczelni prywatnych lub niektórych ich wydziałów.

Źródło: Opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

6. Zasady projektowania struktur organizacyjnych

Zasady i procedura projektowania struktur organizacyjnych jest częścią systemowej logiki i metodyki tworzenia całej organizacji.

W przypadku projektowania i przeprojektowania struktur organizacyjnych konieczne jest rozróżnienie dwóch zasadniczych obszarów, tzn.:

1) projektowania i przeprojektowania struktury w skali mikro, tzn. na poziomie poszczególnych stanowisk organizacyjnych,
2) projektowania i przeprojektowania struktury w skali makro, tzn. przy uwzględnieniu uwarunkowań strukturalnych wewnętrznych i zewnętrznych.

Przy projektowaniu i przeprojektowaniu stanowisk organizacyjnych należy uwzględnić:

1) Zasadę zgodności zadań na poszczególnych stanowiskach pracy z celami nadrzędnymi (komórki organizacyjnej, w której umieszczone jest stanowisko, z celami przedsiębiorstwa)
2) Zasadę zgodności zadań i obowiązków oraz uprawnień i odpowiedzialności.
3) Zasadę przystosowalności stanowiska pracy do możliwości psychofizycznych człowieka.
4) Zasadę należytej szczegółowości określania zadań na poszczególnych stanowiskach.
5) Zasadę wagi gatunkowej realizowanych zadań (priorytetów).
6) Zasadę uczenia się i rozwoju pracowników na stanowisku pracy.

Stosowanie w praktyce zasady zgodności zadań na poszczególnych stanowiskach z celami nadrzędnymi, w tym z celem głównym organizacji, ułatwia wykorzystanie drzewa celów oraz metody zarządzania przez cele. Zastosowanie tej zasady w odniesieniu do struktury organizacyjnej umożliwia identyfikację stanowisk i komórek organizacyjnych niezbędnych do realizacji celu głównego. W przypadku przeprojektowywania ułatwia identyfikację stanowisk i komórek zbędnych oraz ich likwidację.

Wśród specjalistów nauk o zarządzaniu nie ma pełnej zbieżności poglądów co do stopnia zgodności zadań i obowiązków oraz uprawnień i odpowiedzialności. Według W. Kieżuna prawidłowa budowa stanowisk pracy wymaga pełnej zgodności tych elementów, ponieważ zgodność ta stanowi żelazną zasadę sprawdzalną na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej (Kieżun 1997, s. 282).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Według innych należy zachować należytą równowagę pomiędzy zakresem zadań, uprawnień i odpowiedzialności. „Zbyt duże dysproporcje w tej triadzie są niepożądane; np. uprawnienia nie mogą być zbyt duże ani zbyt małe w stosunku do zadań i odpowiedzialności" (Sobczak 2002, s. 305).

W przypadku stosowania zasady przystosowalności stanowiska pracy do możliwości psychofizycznych człowieka chodzi o takie zaprojektowanie stanowiska pracy, aby przyporządkowane do danego stanowiska pracy zakresy zadań uprawnień i odpowiedzialności oraz kubatura pomieszczeń i środki pracy odpowiadały możliwościom „wzorcowego pracownika". Cechy „wzorcowego pracownika" powinny zostać określone w profilu jego kompetencji. Chodzi w szczególności o to, aby nie tworzyć stanowiska z zakresem zadań i obowiązków, którym normalny człowiek nie będzie w stanie podołać.

Postępując zgodnie z zasadą należytej szczegółowości, należy unikać zarówno nadmiernej szczegółowości, jak i nadmiernej ogólnikowości. Nadmierna szczegółowość może prowadzić do szybkiej aktualizacji zadań oraz ograniczać twórczą inwencję i innowacyjność pracowników. Zbytnia ogólnikowość może uniemożliwiać dokonywanie oceny pracowników na poszczególnych stanowiskach. Określając zadania niezbędne do realizacji celów głównych organizacji przy wykorzystaniu drzewa celów, z reguły robimy to w sposób bardziej ogólny (zagregowany) niż w przypadku określania zadań w poszczególnych kartach stanowiskowych składających się na tzw. księgę służb.

W celu uniknięcia zjawiska przemieszczania celów organizacji należy stosować zasadę wagi gatunkowej poszczególnych zadań, czyli określać ich hierarchię (zadania priorytetowe, drugorzędne, trzeciorzędne). W przypadku realizacji zadań, analogicznie jak w przypadku realizacji celów, postuluje się koncentrację pracowników na zadaniach kluczowych.

W warunkach nasilającej się konkurencji nowoczesne przedsiębiorstwa powinny posiadać zdolności adaptacyjne do zmieniających się warunków otoczenia oraz zapewniać swoim pracownikom ciągłe podnoszenie poziomu wiedzy oraz nabywanie nowych umiejętności. Zasada uczenia się i rozwoju pracowników powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w zakresie obowiązków przypisanych do stanowiska pracy.

Przy projektowaniu i przeprojektowaniu struktury organizacyjnej w skali makro należy uwzględnić:

1. Zasadę kompleksowości.
2. Zasadę adekwatności rozwiązań strukturalnych do zmiennych kontekstowych organizacji (ciągłego doskonalenia struktury).
3. Zasadę rzetelności założeń i wiarygodności danych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Kompleksowość oznacza, że przy projektowaniu struktury organizacyjnej powinny być uwzględnione wszystkie jej elementy (części struktury), w tym wierzchołek strategiczny, rdzeń operacyjny, linia średnia, technostruktura, personel pomocniczy[61].

Uwzględnianie zasady adekwatności rozwiązań strukturalnych do zmiennych kontekstowych organizacji oznacza konieczność uwzględniania wpływu na kształt tych rozwiązań uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. W tabeli 3 i 4 uwzględniono łącznie 15 takich uwarunkowań. Uwarunkowania te można przedstawić w wersji bardziej zagregowanej. W teorii konfiguracji strukturalnych H. Mintzberga wymieniono cztery podstawowe grupy takich uwarunkowań, tzn. wiek i wielkość organizacji, system techniczny, otoczenie oraz władzę. Określenie siły wpływu poszczególnych uwarunkowań na wymiary struktury organizacyjnej nie jest zadaniem prostym w kontekście dużej zmienności tych uwarunkowań. W praktyce możliwe jest szacowanie prawdopodobieństw wystąpienia czynników sytuacyjnych, ich wagi i siły wpływu w skali punktowej.

Projektowanie struktury organizacyjnej przy uwzględnieniu zasady adekwatności oznacza, że jest ona odpowiednia (przystosowana, a niekiedy ściśle dopasowana) do najważniejszych zmiennych. W zależności od uwarunkowań i siły ich wpływu na strukturę organizacyjną można konstruować konkretne rozwiązania modelowe tych struktur. Zaproponowane w teorii konfiguracji strukturalnych H. Mintzberga modelowe rozwiązania organizacyjne (struktura prosta, biurokracja maszynowa, biurokracja profesjonalna, struktura dywizjonalna, adhokracja) nie wyczerpują pełnej gamy możliwych rozwiązań modelowych.

W procesie doskonalenia struktury organizacyjnej, ze względu na zmienność niektórych uwarunkowań, ma miejsce wielokrotne przeprojektowanie struktury organizacyjnej.

Profesjonalnie zaprojektowana struktura organizacyjna powinna opierać się na założeniach i danych realistycznych. Założenia dotyczyć mogą koniunktury na rynku, wprowadzania zmian strategicznych, nowej technologii itp.

Projektowanie struktury organizacyjnej bez posiadania wiarygodnych danych zawartych np. w biznesplanie jest działaniem przypadkowym na „chybił-trafił" i nie ma nic wspólnego z racjonalnym podejmowaniem decyzji w warunkach ryzyka.

Projektowaną i wdrożoną w życie strukturę organizacyjną, będącą elementem kultury organizacyjnej, oceniać można za pomocą wielu kryteriów. Wśród nich szczególne znaczenie mają kryteria: wyrazistości, spójności, wiarygodności i funkcjonalności.

[61] Wymienione elementy stanowią pięć głównych części organizacji wyróżnionych w teorii konfiguracji strukturalnych H. Mintzberga

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Kryterium wyrazistości struktury organizacyjnej pozwala ocenić, na ile struktura ta jest jasna, przejrzysta i oryginalna. Wyrazistość pozwala wyróżnić (wyodrębnić) firmę z otoczenia.

Kryterium spójności (integralności) umożliwia ocenę, na ile elementy struktury organizacyjnej firmy są do siebie dopasowane i tworzą klarowny i monolityczny wizerunek.

Struktura organizacyjna firmy jest wyrazista wtedy, gdy elementy struktury organizacyjnej firmy są wyraźnie widoczne, a pod pewnymi względami struktura jawi się jako jedyna, niepowtarzalna.

Struktura organizacyjna firmy nie jest w pełni spójna, a raczej pełna sprzeczności, gdy w relacjach z otoczeniem firma przedstawia się niejednolicie, np. jako struktura nowoczesna, a zarazem jako przestarzała; jako struktura sformalizowana (trwała), a jednocześnie elastyczna (niedookreślona); jako struktura otwarta na otoczenie, a jednocześnie silnie chroniona przed wypływem informacji itp.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa nie może wzbudzać pełnego zaufania podmiotów zewnętrznych, w przypadku kiedy wpływa negatywnie na spójność, czytelność i prawdziwość jego wizerunku.

Funkcjonalność kultury organizacyjnej analizowana jest z perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej. W przypadku przyjęcia właściwych kryteriów funkcjonalności można ocenić wpływ struktury organizacyjnej przedsiębiorstw na funkcjonowanie ludzi i stosunki międzyludzkie (funkcjonalność wewnętrzna) oraz wpływ struktury organizacyjnej firmy na relacje firmy z otoczeniem (funkcjonalność zewnętrzna).

Należy podkreślić, że zapewnienie sprawnego funkcjonowania organizacji poprzez strukturę organizacyjną następuje na drodze spełniania przez nią funkcji: właściwego podziału pracy, eliminacji chaosu organizacyjnego, ustalenia zakresu i sposobów koordynacji, scalania części w całość, wyodrębnienia organizacji z otoczenia, przekazywania informacji członkom organizacji i klientom.

Struktura organizacyjna nie powinna być dysfunkcjonalna. O funkcjonalności wewnętrznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa można mówić wówczas, kiedy jest ona:

1) czynnikiem wpływającym silnie na wysokie morale i wysoką samoocenę pracowników;
2) czynnikiem umacniania wysokiego poziomu integracji pracowniczej (z firmą, zawodem, zespołem, kadrą);
3) źródłem wielu istotnych informacji dla pracowników, jak działać, jak zachowywać się w określonych sytuacjach, co ma wpływ na komfort funkcjonowania ludzi w firmie – zwiększa ich poczucie bezpieczeństwa, redukuje niepewność;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

4) czynnikiem kreowania pozytywnych postaw pracowniczych (pełni funkcję wychowawczą), kształtuje pozytywne postawy ludzi wobec: pracy, firmy, kadry, klientów, otoczenia.

Dysfunkcjonalna wewnętrznie struktura organizacyjna przedsiębiorstwa nie sprzyja wysokiej wydajności pracy, oszczędności i ograniczaniu kosztów, zaspokajaniu potrzeb i rozwojowi indywidualnych talentów.

Z perspektywy zewnętrznej funkcjonalna struktura organizacyjna jest czynnikiem:

1) umacniającym tożsamość firmy, wyróżniającym ją z otoczenia;
2) wzmacniającym wiarygodność, solidność, bezpieczeństwo itp.,
3) podkreślającym niepowtarzalny, wyjątkowy charakter niektórych z prowadzonych rodzajów działalności.

O dysfunkcjonalności zewnętrznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa świadczy to, że struktura ta:

1) wpływa na powstawanie wizerunku firmy niezbyt klarownego, niezbyt czytelnego, a nawet nie zawsze prawdziwego;
2) jest czynnikiem utrudniającym wchodzenie firmy na rynek z produktami rynkowymi (wysokie ceny, skomplikowane procedury uzgadniania zamówień, długie terminy realizacji zamówień, mała elastyczność);
3) jest czynnikiem utrudniającym uzyskiwanie istotnych przewag nad konkurencją, w tym utrudniającym możliwość zajęcia silnej pozycji na tych rynkach działania firmy, na których występuje silna konkurencja.

Doskonalenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstw powinno być podporządkowane realizowanej strategii działania i rozwoju firmy. Do typowych działań zmierzających do doskonalenia struktury organizacyjnej przedsiębiorstw zaliczyć można:

1) zwiększanie wyrazistości struktury organizacyjnej poprzez eliminowanie rozwiązań organizacyjnych osłabiających wizerunek firmy, wzbogacenie struktury organizacyjnej o dalsze nowe elementy, pozwalające na podniesienie identyfikowalności przedsiębiorstwa, doprecyzowanie i silniejsze wyeksponowanie głównych wartości, na jakie stawia firma;
2) osłabianie lub eliminowanie niespójności (sprzeczności) zaciemniających wizerunek przedsiębiorstwa;
3) eliminowanie nieprawdziwych lub budzących brak zaufania elementów wpływających negatywnie na wizerunku firmy;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

4) podnoszenie funkcjonalności wewnętrznej i zewnętrznej struktury organizacyjnej.

Wskazane kierunki doskonalenia struktury organizacyjnej przedsiębiorstw można realizować poprzez zmiany na różnych poziomach struktury. Opracowanie programu takich zmian stanowić powinno jeden z najważniejszych elementów w procesie formułowania strategii przedsiębiorstw.

7. Typologia struktur organizacyjnych

Struktury organizacyjne dzielić można ze względu na różne kryteria. Najczęściej dzielone są one ze względu na: rodzaj dominującej więzi, stosunek do praktyki, stopień złożoności, trwałość powiązań organizacyjnych, rozpiętość kierowania, poziom określoności (tabela 10)

Tabela 10. Podział struktur organizacyjnych ze względu na różne kryteria

Lp.	Kryterium podziału	Rodzaj struktury
1.	ze względu na rodzaj dominujących więzi	struktura liniowa struktura funkcjonalna struktura sztabowa struktura techniczna
2.	ze względu na stopień złożoności	struktura prosta struktura rozwinięta
3.	ze względu na rozpiętość i spiętrzenia kierownictwa	struktura smukła struktura płaska
4.	ze względu na trwałość powiązań	struktura biurokratyczna (mechanicystyczna) struktura elastyczna (organiczna)
5.	ze względu na poziom określoności	struktura określona struktura wirtualna
6.	ze względu na stosunek do praktyki	struktura teoretyczna struktura rzeczywista

Źródło: Opracowanie własne

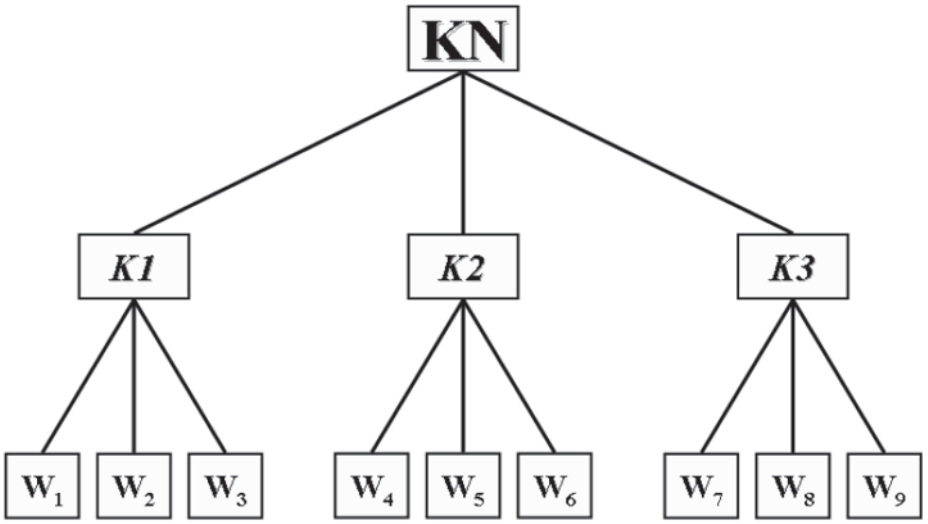
7.1. Struktury ze względu na kryterium więzi organizacyjnych

7.1.1. Struktura liniowa

Struktura liniowa opiera się na więzi hierarchicznej. Obowiązuje w niej zasada jedności rozkazodawstwa – każdy podwładny ma tylko jednego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

przełożonego, od którego otrzymuje polecenia i któremu przekazuje sprawozdania. Kierownicy w tej strukturze realizują pełny zakres funkcji zarządzania (planują, decydują, organizują, kierują, kontrolują). W strukturze liniowej hierarchia organizacyjna wyznacza drogę służbową, tj. drogę, po której z góry na dół spływają polecenia, a z dołu do góry przekazywane są sprawozdania. Schemat struktury liniowej przedstawiono na rys. 12.



KN – kierownik naczelny
K_1, K_2, K_3 – kierownicy szczebli pośrednich
W_1 ... W_9 - wykonawcy

Rysunek 12. *Schemat struktury liniowej*

Do zalet struktury liniowej zaliczyć można:

- prostotę,
- jasność, przejrzystość podporządkowania,
- jasność drogi służbowej, kanałów informacyjnych,
- jasność sfer kompetencji, uprawnień, odpowiedzialności,
- łatwość kierowania,
- łatwość koordynacji.

Do wad struktury liniowej zalicza się:

- tendencję do centralizacji władzy,
- niską pozycję średniej kadry,
- sztywność,

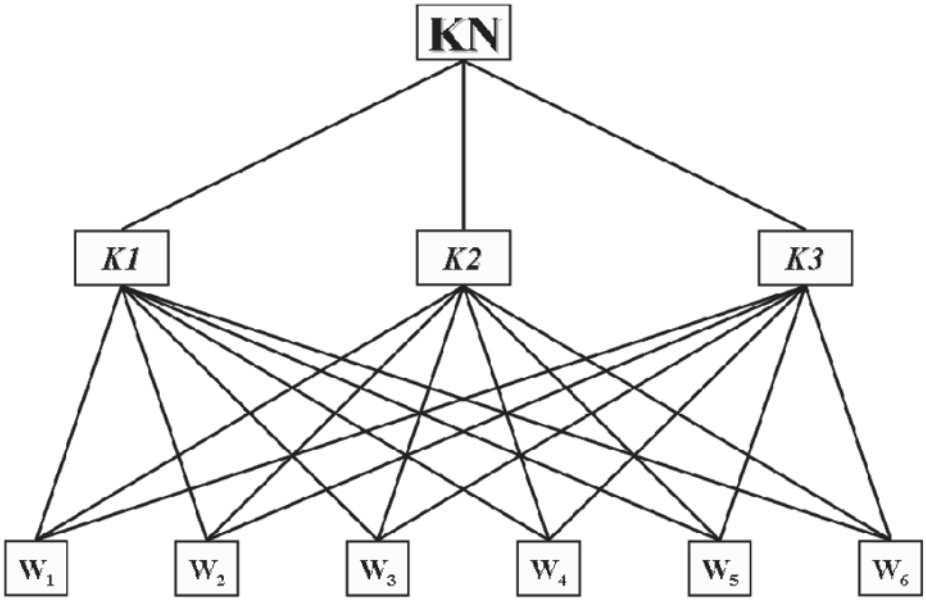
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

– niebezpieczeństwo przerwania drogi służbowej,
– nadmierne wydłużenie drogi przepływu informacji.

Struktura liniowa stosowana jest w sytuacjach wymagających szybkiego podejmowania decyzji i wysokiej dyscypliny pracy. Najczęściej występuje w małych organizacjach.

7.1.2. Struktura funkcjonalna

Struktura funkcjonalna opiera się na zasadzie wielości rozkazodawstwa. Każdy podwładny w tej strukturze ma nie jednego, ale przynajmniej dwóch lub więcej przełożonych, przy czym trzeba dodać – przełożonych w pewnych sprawach merytorycznych. W strukturze funkcjonalnej istotnym rodzajem więzi organizacyjnej jest hierarchia merytoryczna, tj nadrzędność w pewnych obszarach zarządzania. Cechą charakterystyczną struktury funkcjonalnej jest specjalizacja kadry kierowniczej w obszarze funkcji zarządzania. W efekcie w organizacji występują kierownicy od planowania, od kontroli, od spraw osobowych i in. Specjalizacja umożliwia kadrze kierowniczej lepsze wykonywanie pracy, obniża koszty zarządzania, pozwala uniknąć przeciążenia pracą i dublowania się czynności kierowniczych. Schemat struktury funkcjonalnej przedstawiono na rys. 13.



Rysunek 13. *Schemat struktury funkcjonalnej*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Zalety struktury funkcjonalnej to:

- specjalizacja kadry kierowniczej (lepsze kierowanie),
- sprawniejsze decydowanie,
- fachowy nadzór,
- skrócenie kanałów informacyjnych (pomijanie drogi służbowej),
- oszczędność w etatach kierowniczych.

Wady struktury funkcjonalnej to:

- trudności w rozgraniczeniu sfer kompetencji,
- trudności w koordynacji,
- zacieranie odpowiedzialności,
- możliwość sporów kompetencyjnych,
- przeciążenie podwładnych kontaktami z kadrą.

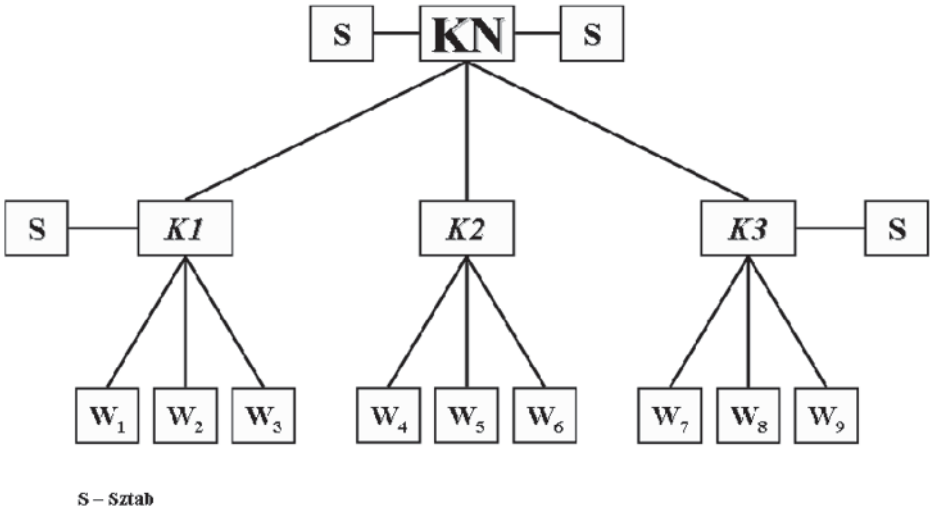
Stosowanie struktury funkcjonalnej wymaga bardzo dobrej znajomości procesów technologicznych oraz wysokiej dojrzałości i odpowiedzialności pracowników.

7.1.3. Struktura sztabowo-liniowa

W dużych organizacjach zasięg kierowania jest niekiedy bardzo duży, w związku z czym na szczeblu naczelnym realizacja głównych funkcji kierowniczych, takich jak: planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrola, wymaga fachowej pomocy. Struktura sztabowo-liniowa polega na tym, że przy głównych stanowiskach kierowniczych tworzone są sztaby, w formie stanowisk i komórek organizacyjnych udzielających wsparcia fachowego szefowi w realizacji funkcji kierowniczych. Sztaby wyręczają menedżera w wypełnianiu czasochłonnych i pracochłonnych funkcji zarządzania, dzięki czemu może on skupić się na sprawie najistotniejszej, a mianowicie decydowaniu.

W strukturze sztabowo-liniowej zaznaczają się silne relacje pomocy, doradztwa dla szefa ze strony specjalistów i menedżerów sztabowych. Do typowych komórek sztabowych zaliczają się działy planowania, organizacji, kontroli, controllingu, kadr, kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego. Scedowanie przez szefa na komórkę sztabową funkcji decyzyjnej sprawia, że struktura sztabowo-liniowa może się przekształcić w strukturę funkcjonalną, podwładni będą wówczas w pewnych sprawach podlegali szefowi, w innych zaś sztabowi. Schemat struktury sztabowo-liniowej przedstawiono na rys. 14.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632



Rysunek 14. *Schemat struktury sztabowej (sztabowo-liniowej)*

Struktura sztabowo-liniowa ma następujące zalety:

- zalety struktury liniowej,
- zalety struktury funkcjonalnej, w tym specjalizacji menedżerów,
- pomoc sztabów (odciążenie kierowników od czasochłonnych czynności),
- możliwość skupienia się przełożonych na decydowaniu),
- kompetentna porada,
- możliwość zastępowania kierownika.

Struktura sztabowo-liniowa ma następujące wady:

- wady struktury liniowej,
- wady struktury funkcjonalnej,
- wysoki koszt (konieczność utrzymywania specjalistów),
- tendencja do biurokratyzacji.

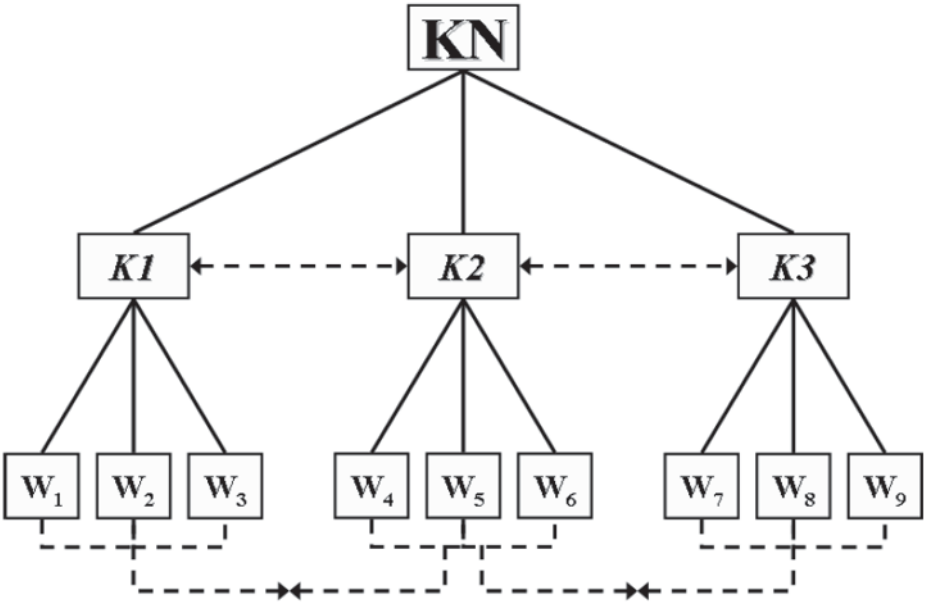
Struktura sztabowa stosowana jest w przypadku rozwiązywania problemów złożonych wymagających oceny wielu wariantów działania.

7.1.4. Struktura techniczna

Struktura techniczna charakteryzuje się dużym znaczeniem wewnętrznych więzi kooperacyjnych. Występuje ona w organizacjach realizujących procesy technologiczne. W strukturze technicznej poszczególne ogniwa or-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

ganizacji (np. wydziały produkcyjne) łączy więź współpracy. Jeden wydział jest dostawcą dla drugiego wydziału, w związku z czym występuje konieczność ścisłego kontaktu i bieżącego uzgadniania wielu spraw, tak pomiędzy stanowiskami kierowniczymi, jak pomiędzy stanowiskami wykonawczymi. Schemat struktury technicznej przedstawiono na rys. 15. Linią przerywaną naznaczono wewnętrzne powiązania kooperacyjne kierowników i komórek organizacyjnych.



Rysunek 15. *Schemat struktury technicznej*

Zalety struktury technicznej to:

- skrócony przepływ informacji, informacja biegnie poziomo, bez konieczności przechodzenia wzdłuż hierarchii organizacyjnej,
- możliwość zastosowania przy realizacji skomplikowanych procesów (procedur),
- możliwość uzgadniania czynności pomiędzy stanowiskami z tego samego szczebla, ale z różnych komórek i jednostek organizacyjnych,
- powtarzalność procedur (pozytywne strony rutyny).

Wady struktury technicznej to:

- trudności z koordynacją pracy,
- trudności z nadzorem,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- możliwość wytworzenia się schematyzmu (rutynizacja działań),
- konieczność decydowania grupowego,
- trudności w identyfikacji odpowiedzialnych za błędy.

Struktura techniczna sprzyja efektywności działania w przypadku dużej samodzielności i odpowiedzialności pracowników.

7.2. Struktury ze względu na złożoność

7.2.1. Struktury proste

Struktury proste charakteryzują się relatywnie małą liczbą stanowisk, komórek i jednostek organizacyjnych oraz małą liczbą więzi organizacyjnych. Struktura tego typu w teorii konfiguracji strukturalnych H. Mintzberga odznacza się relatywnie niskim stopniem specjalizacji i formalizacji. Podstawowym mechanizmem koordynacyjnym w takiej strukturze jest bezpośredni nadzór kierowniczy. Strukturę prostą mają zwykle niewielkie zakłady produkcyjne (krawiecki, szewski, samochodowy, mechaniczny, elektryczny itp.)

Struktura prosta łatwo adaptuje się do otoczenia. Umożliwia skuteczne zarządzanie nawet wówczas, gdy otoczenie jest zmienne i bardzo konkurencyjne.

7.2.2. Struktury złożone

Struktury złożone składają się z dużej liczby stanowisk, komórek i jednostek organizacyjnych oraz mają wiele powiązań organizacyjnych. Niekiedy struktury złożone mają także piony organizacyjne i jednostki terenowe (zakłady, oddziały, filie). Struktury tego typu grupowanie są głównie według kryteriów rynku, terenu działania (regionu). W przypadku posiadania jednostek terenowych na obszarze innych krajów są to nieraz struktury ponadnarodowe, czy międzynarodowe.

W przypadku struktury oddziałowej (dywizjonalnej) kluczową rolę w takiej strukturze odgrywają kierownicy poszczególnych oddziałów. Koordynację działań organizacji zapewnia się zwykle nie poprzez unifikację rozwiązań strukturalnych poszczególnych oddziałów, ale poprzez standaryzację wyników tych oddziałów.

Struktury złożone stwarzają możliwość dużej swobody poszczególnych oddziałów, a co za tym idzie, ich samodzielności. Warunkiem tej samodzielności są wysokie kwalifikacje kadry menedżerskiej poszczególnych oddziałów oraz ich wysoki poziom innowacyjności i odpowiedzialności.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

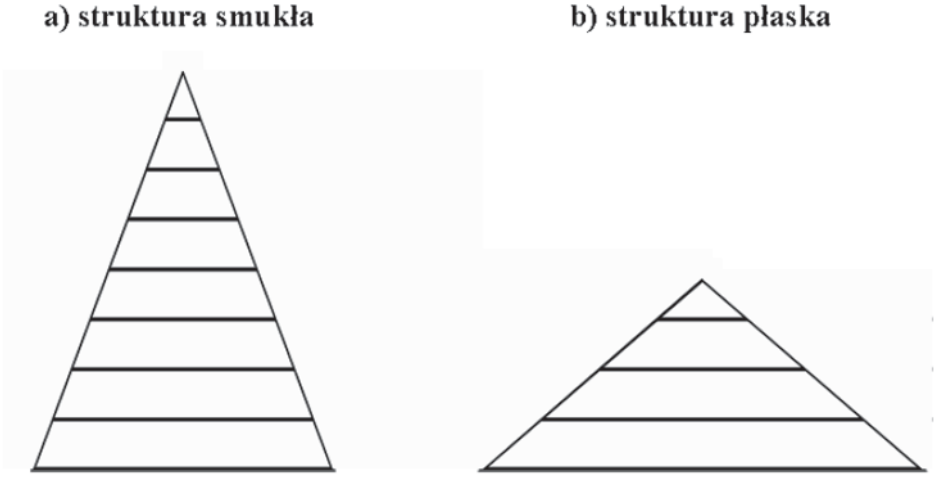
7.3. Struktury ze względu na kryterium rozpiętości kierowania i spiętrzenia kierownictwa

7.3.1. Struktury smukłe

Struktura smukła charakteryzuje się relatywnie dużą liczbą szczebli organizacyjnych oraz małą rozpiętością kierowania (rys. 16a). Struktury tego typu spotkamy w niektórych dziedzinach działalności, zwłaszcza tych, w których niezbędny jest silny nadzór, np. z powodu trudności (niepowtarzalności realizowanej problematyki), ryzyka związanego ze skutkami popełniania błędów). Struktury smukłe występują często w administracji publicznej, w jednostkach zmilitaryzowanych, firmach sektora finansowego.

Zaletami struktury smukłej są:

- łatwość zarządzania operatywnego (łatwość koordynacji i łatwość kontroli podwładnych,
- mniejsze ryzyko błędu niż w strukturach płaskich,
- duża specjalizacja kadry i komórek organizacyjnych,
- jasno określona droga awansu administracyjnego dla pracowników.



Rysunek 16. *Modele struktury ze względu na rozpiętość i spiętrzenie kierowania*

Wadami struktury smukłej są:

- podatność na przerosty biurokratyczne,
- ryzyko oderwania się kadry od problemów operatywnych,
- długi czas przepływu informacji,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- wysoki koszt zarządzania,
- podatność na dyrektywny (instruktażowy styl kierowania),
- ryzyko autonomizacji,
- obniżenie pozycji kadry średnich szczebli.

7.3.2. Struktury płaskie

W przypadku struktury płaskiej występuje relatywnie duża rozpiętość kierowania oraz mała liczba szczebli organizacyjnych (rys. 16b). Struktury tego typu spotkamy w organizacjach społecznych, politycznych, a także coraz częściej w przedsiębiorstwach, które dążąc do obniżania kosztów eliminują ze swych struktur zbędne szczeble zarządzania.

Zalety struktury płaskiej to:

- krótszy obieg informacji (krótsza droga służbowa) niż w strukturze smukłej,
- niższe koszty zarządzania,
- większa podatność struktury na styl demokratyczny,
- większa elastyczność,
- szersze pole dla inicjatyw oddolnych.

Wady struktury płaskiej to:

- większa trudność w kierowaniu i kontroli,
- większe obciążenie kierowników,
- trudność w koordynacji pracy,
- większe ryzyko błędu.

7.4. Struktury ze względu na stopień trwałości powiązań

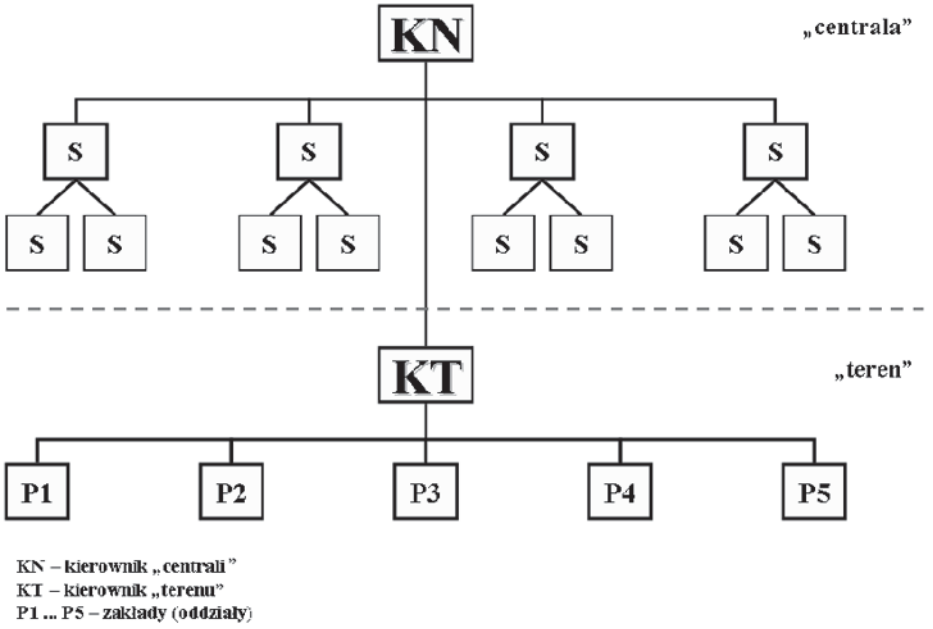
Ze względu na stopień trwałości elementów struktury organizacyjnej oraz powiązań pomiędzy elementami wyróżnić można struktury biurokratyczne oraz organiczne (elastyczne).

7.4.1. Struktury biurokratyczne

Cecha charakterystyczną struktury biurokratycznej jest względna trwałość tak elementów, jak też więzi organizacyjnych. Struktury biurokratyczne są typowe dla wielkich organizacji. Poniżej zaprezentujemy dwa wybrane przykłady modeli struktur biurokratycznych, wykorzystywane w organizacji przedsiębiorstw: model struktury poziomej (zwany też strukturą koncernową) oraz model struktury pionowej (zwany też strukturą kombinatową).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Struktura pozioma (koncernowa) spotykana jest w wielkich organizacjach funkcjonujących w układzie sieciowym, działających na rozległym terytorium, np. bankach, firmach ubezpieczeniowych, sieciach hoteli, sieciach sklepów, sieciach hurtowni i in. Cechą charakterystyczną struktury poziomej (zob. rys. 17) jest wyodrębnienie organizacyjne centrum kierowniczego (tzw. centrali) i terenowych jednostek wykonawczych (terenu), w postaci oddziałów, filii, hoteli, sklepów, hurtowni itp. Nazwa modelu pochodzi stąd, że za pomocą linii poziomej strukturę organizacyjną można podzielić na dwie wspomniane części: centralę i teren.



Rysunek 17. *Model struktury poziomej (koncernowej)*

Rolą centrali jest kierowanie dużą liczbą jednostek terenowych. Stąd w strukturze centrali przy zarządzie całego przedsiębiorstwa ulokowanych jest wiele komórek i jednostek organizacyjnych typu sztabowego, które wykonują poszczególne czynności zarządcze dotyczące terenu, w tym: planują pracę i rozwój terenu, określają standardowe zasady organizacji pracy terenu, formułują politykę i strategię produktową, marketingową, kadrową, finansową przedsiębiorstwa, nadzorują pracę terenu i dokonują jego oceny. Szereg jednostek sztabowych centrali ma uprawnienia decyzyjne wobec terenu. W centrali prowadzone jest przede wszystkim zarządzanie strategiczne oraz nadzór i koordynacja bieżącego działania terenu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Działalność podstawową, tj. produkcję określonych wyrobów czy usług przedsiębiorstwa, prowadzą jednostki terenowe. W jednostkach terenowych odbywa się zarządzanie operatywne. Cechą charakterystyczną struktury poziomej jest brak kooperacji wewnętrznej pomiędzy jednostkami terenowymi. Każda z nich bowiem realizuje swe zadania niezależnie od pozostałych jednostek terenowych, obsługując w danym zakresie swoich klientów. Tak więc w tej strukturze występują więzi hierarchiczne, funkcjonalne, sztabowe, przy braku więzi kooperacyjnych.

Zalety struktury poziomej:

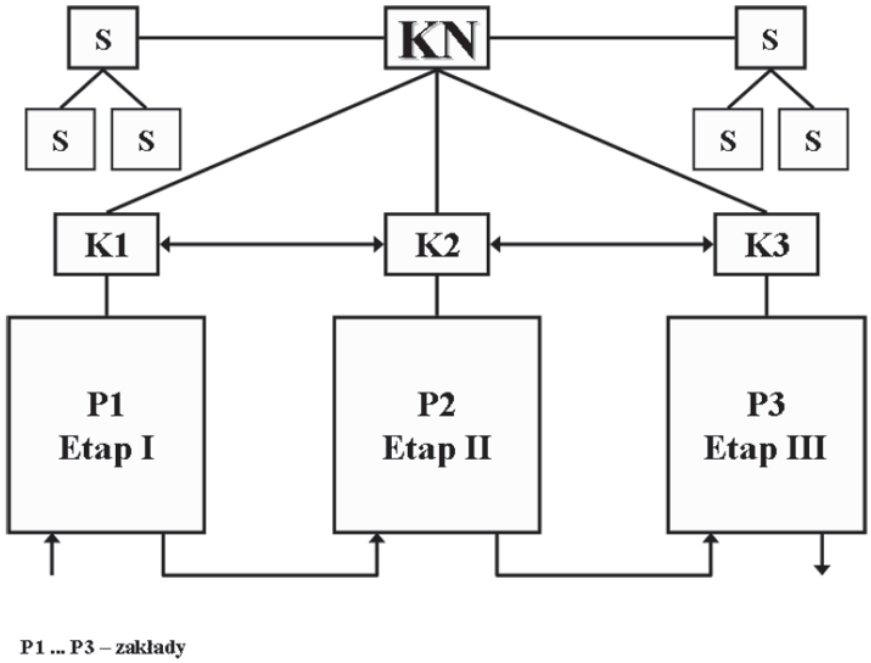
- możliwość zastosowania w bardzo dużych organizacjach prowadzących działalność rozproszoną terytorialnie,
- możliwość kreowania i realizacji jednolitej polityki i strategii dla całej sieci wielu jednostek organizacyjnych,
- oszczędność (jeden zarząd, wspólne sztaby i służby pomocnicze),
- możliwość stosowania rozliczeń wewnątrzzakładowych,
- możliwość osiągania korzyści z efektu skali.

Wady struktury poziomej:

- znaczna ociężałość, bezwładność,
- podatność na przerosty biurokratyczne centrali,
- mała elastyczność działania,
- tendencja do autarkii całej organizacji,
- ryzyko partykularyzmów i ryzyko autonomizacji na poziomie jednostek terenowych,
- trudności w prowadzeniu kontroli,
- trudności w przepływie informacji, powolność w procesach decyzyjnych.

Struktura pionowa (kombinatowa) spotykana jest również w dużych organizacjach. Tak jak struktura pozioma składa się z dwóch części, tj. centrali i terenu, przy czym jednostki terenowe funkcjonują w układzie kooperacyjnym, tj. są dla siebie dostawcami i odbiorcami. Najczęściej poszczególne jednostki terenowe (zakłady) realizują kolejne etapy procesu technologicznego, co sprawia, że są od siebie uzależnione (zob. rys. 18). W związku z tym, że działalność pionów jest odrębna określane, są one niekiedy pionami organizacyjnymi, stąd nazwa omawianego modelu – struktura pionowa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632



Rysunek 18. *Model struktury kombinatowej (pionowej)*

Centrala jest centrum zarządzania strategicznego oraz koordynacji działalności operacyjnej całego przedsiębiorstwa, natomiast poszczególne jednostki terenowe (oddziały, zakłady) zajmują się działalnością podstawową. W strukturze centrali występuje zarząd z licznymi komórkami i jednostkami typu sztabowego. Teren obejmuje natomiast piony organizacyjne (zakłady) odpowiadające za poszczególne etapy cyklu produkcyjnego. Pomiędzy zakładami w kombinacie zaznacza się wyraźna więź technologiczna (kooperacja). Poza tym w strukturze tego typu obserwujemy wszystkie pozostałe rodzaje więzi organizacyjnych, hierarchiczne, funkcjonalne i sztabowe.

Zalety struktury pionowej:

- możliwość zastosowania w organizacji dużych przedsiębiorstw,
- możliwość opanowania w ramach jednego przedsiębiorstwa długiego cyklu technologicznego (poprzez wyspecjalizowane zakłady funkcjonujące w systemie kooperacji wewnętrznej),
- oszczędność (jeden zarząd dla szeregu jednostek organizacyjnych, te same jednostki sztabowe i służby pomocnicze),
- konkurencyjność rynkowa (możliwość zaoferowania niższych cen na produkty niż w przypadku konkurentów niedziałających w układzie kooperacji wewnętrznej).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

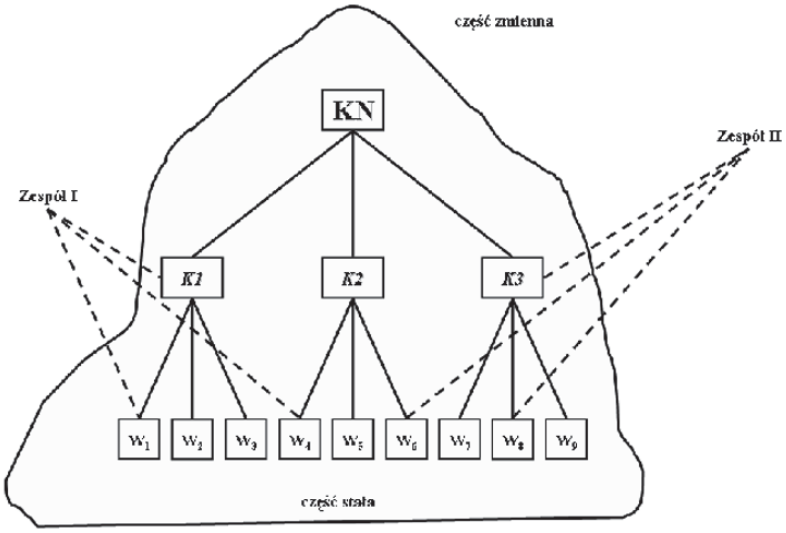
Wady struktury pionowej:

- duża ociężałość (bezwładność), mała podatność na zmiany,
- mała elastyczność,
- duże ryzyko działalności (awaria czy niedowład jednego zakładu powoduje perturbacje w funkcjonowaniu pozostałych ogniw procesu technologicznego),
- trudności w koordynacji przebiegu procesów podstawowych.

7.4.2. Struktury elastyczne (organiczne)

Obok struktur typu biurokratycznego, których przykłady zaprezentowano powyżej, w praktyce spotyka się struktury elastyczne (zwane też organicznymi), których cechą charakterystyczną jest zmienność elementów i powiązań pomiędzy nimi. Poniżej zademonstrujemy dwa przykłady takich struktur: strukturę z zespołami zadaniowymi oraz strukturę macierzową.

Struktura z zespołami zadaniowymi (zob. rys. 19) stanowi pewną modyfikację struktury biurokratycznej. Polega ona na organizacyjnym rozgraniczeniu dwóch rodzajów zadań realizowanych w przedsiębiorstwie. Zadania podstawowe, jak produkcja i szereg funkcji pomocniczych, które należą do bieżącej działalności przedsiębiorstwa, są przypisane poszczególnym stanowiskom, komórkom i jednostkom organizacyjnym stanowiącym część trwałą struktury organizacyjnej. Zadania drugorzędne, doraźne (tj. terminowe), są realizowane w ramach ad hoc powoływanych zespołów zadaniowych.



Rysunek 19. *Schemat struktury z zespołami zadaniowymi*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Zespół zadaniowy składa się na ogół z pracowników firmy (choć w jego skład mogą także wchodzić ludzie z zewnątrz), którzy część czasu swojej pracy poświęcają na pracę w zespole zadaniowym. Zespół zadaniowy ma swojego kierownika i swoje wewnętrzne reguły pracy. Zespół zadaniowy może być utworzony na potrzeby realizacji jednorazowego problemu czy zadania i potem rozwiązany, jak też może być powołany na potrzeby realizacji zadania, które jest powtarzalne, ale co jakiś czas.

W praktyce struktury z zespołami zadaniowymi są często spotykane, bowiem wiele przedsiębiorstw i instytucji powołuje grupy, komisje, zespoły dla realizacji zadań doraźnych. Warto zauważyć, że zespół zadaniowy ma nietrwały, jednorazowy lub tymczasowy charakter, co sprawia, że obok części stałej struktury organizacyjnej występuje część zmienna.

Zalety struktury z zespołami zadaniowymi:

- duża elastyczność na zmiany w otoczeniu,
- mały koszt,
- pobudzanie inicjatyw, aktywności,
- możliwość wprowadzania innowacji,
- zalety pracy zespołowej.

Wady:

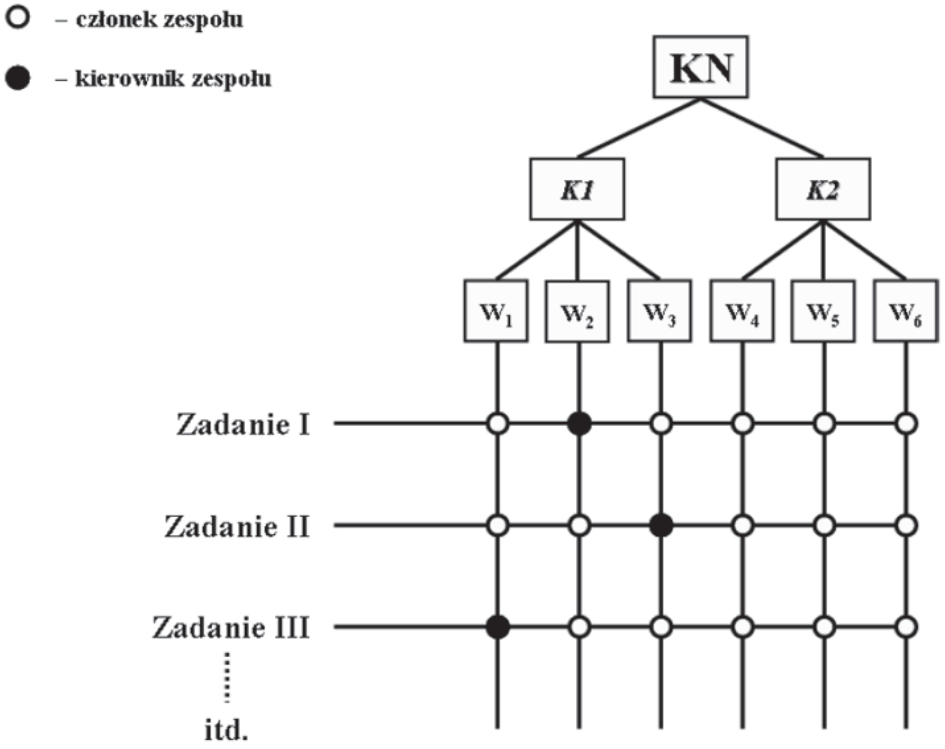
- dodatkowe obciążenie osób wytypowanych do zespołów,
- ryzyko pogorszenia poziomu realizacji obecnych zadań, na skutek zaabsorbowania zadaniami dodatkowymi.

Innym przykładem struktury elastycznej jest struktura macierzowa, której cechą jest to, że w nietrwałych formach organizacyjnych (zespołach, grupach zadaniowych) są realizowane podstawowe (a nie uboczne) zadania i problemy. Struktury macierzowe spotyka się w wielu różnych organizacjach, które wykonują terminowe zadania dla swoich klientów, np. w biurach projektowych, firmach budowlanych, placówkach naukowo-badawczych, biurach rozwojowych, firmach konsultingowych, agencjach reklamowych, a także w policji i innych jednostkach zmilitaryzowanych.

Struktura macierzowa składa się z dwóch części. Pierwsza z nich – część stała – określa układ stałego podporządkowania służbowego w organizacji. Druga – zmienna – określa podział pracy i podporządkowania służbowego w ramach przedsięwzięć (projektów) podejmowanych przez firmę. W omawianej strukturze do każdego zadania (zlecenia) tworzony jest zespół wykonawczy z kierownikiem, tzw. menedżerem projektu. Kierownik projektu odpowiada za realizację zadania, kieruje zespołem wykonawczym, koordynuje pracę członków zespołu, kontaktuje się z klientem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Pracownik firmy zorganizowanej według modelu macierzowego może uczestniczyć w kilku zespołach zadaniowych, w niektórych jako wykonawca, w innych jako kierownik zespołu. Tak więc strukturę macierzową charakteryzują dwie zasadnicze cechy: tymczasowy charakter wyróżnianych zespołów zadaniowych oraz zmienność zadań i wielość podporządkowania członków zespołów wykonawczych. Pracownik firmy w stałej części struktury organizacyjnej może być kierownikiem lub pełnić funkcje wykonawcze, w poszczególnych zadaniach także może być kierownikiem projektu lub wykonawcą. Schemat struktury macierzowej przedstawiono na rys. 20.



Rysunek 20. *Schemat struktury macierzowej*

Zalety struktury macierzowej:

- duża zdolność adaptacyjna,
- możliwość optymalizacji zatrudnienia, w tym możliwość tymczasowego angażowania do zespołów ludzi z zewnątrz,
- delegacja części uprawnień kierowniczych,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- decentralizacja zarządzania,
- duże pole dla inicjatyw oddolnych.

Wady struktury macierzowej:

- podwójne, a nieraz potrójne podporządkowanie (co może powodować konflikty i spory kompetencyjne),
- trudności w koordynacji szeregu zadań realizowanych równolegle,
- przeciążenie kierowników zespołów pracą bieżącą.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Kazimierz Piotr Mazur

ROZDZIAŁ V

ORGANIZACJA W TURBULENTNYM OTOCZENIU

1. Cele i funkcje organizacji w systemie

Organizacja (z greckiego – uporządkowanie) to celowa grupa społeczna, która funkcjonuje według pewnych reguł i zasad, współpracująca ze sobą, aby osiągnąć określony cel. Istotą organizacji jest świadomość zasad, reguł, misji, celów oraz synergia (dopasowanie, wspomaganie działań innych[62]). Organizacja stanowi system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalnym podział pracy. Jego funkcjonalnie oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności, Przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą. Systemy zachowujące się rozmyślnie – to takie, które są w stanie samodzielnie wyznaczać cel. Dobierają środki potrzebne do osiągnięcia celów, ale są w stanie samodzielnie wyznaczać sobie cele, które realizują. Wspólnym zamierzeniem systemów zachowujących się rozmyślnie jest obszar zgodności realizowanych przez nie celów. Warunek stałego dokonywania obserwacji albo utrzymania łączności między elementami systemów organizacyjnych oznacza, że organizacja jako system musi mieć pewien minimalny stopień spójności. Funkcje kontrolno-kierownicze – znajdują wyraz w cybernetycznych procesach sterowania i regulacji. Regulacja stanów i prostszy przypadek sterowania polegają na przeciwdziałaniu nadmiernym odchyleniom od zadanej z zewnątrz normy. Funkcjonalny podział pracy w ramach systemu oznacza różnorodność zadań i funkcji, czyli wpływu elementów na żądany stan systemu jako całości. Cele organizacji są kategorią subiektywną. Są one ustanowione przez ludzi, odzwierciedlają ich zamiary i wyobrażenia. Funkcja organizacji jest kategorią obiektywną i można ją poznać tylko w relacji do potrzeb otoczenia. Jest to skutek, jaki ma osiągnięty cel organizacji dla otoczenia. Funkcje organizacji są skutkiem osiągania jej celów i można

[62] pl.wikipedia.org/wiki/Organizacja

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

rozpatrywać je jedynie w powiązaniu z potrzebami otoczenia organizacji i samych jej członków. Otoczenie jest miejscem powstawania decyzji istotnych narzucających organizacji bariery i ograniczenia, a zarazem otoczenie jest źródłem złożoności i niepewności w istotny sposób naruszających bezpieczeństwo funkcjonowania organizacji. Otoczenie stanowi środowisko zewnętrzne, na które składają się wszystkie elementy znajdujące się (funkcjonujące) poza organizacją, mające jednak związek z jej funkcjonowaniem. Elementy te można podzielić na elementy bezpośredniego i pośredniego oddziaływania. Elementy bezpośredniego oddziaływania (mikrootoczenia) znajdują się blisko organizacji i wpływ tych elementów na jej funkcjonowanie jest oczywisty i ewidentny. Elementy makrootoczenia wpływają w sposób istotny na funkcjonowanie organizacji, ale sposób ich oddziaływania jest pośredni. Zarządzanie organizacją polega na umiejętności przewidywania i elastycznego oraz rozsądnego reagowania na zmiany zewnętrzne. Polityczno-prawne makrootoczenie organizacji obejmuje przepisy prawa podatkowego, regulacje handlowe, różnego typu bariery, ubezpieczenia obowiązkowe i fakultatywne, umowy z innymi partnerami itp. Otoczenie ekonomiczne jest kształtowane przez następujące wielkości i kategorie: stopa inflacji, stopa procentowa, polityka monetarna, kursy walutowe, poziom bezrobocia. Elementy technologiczne makrootoczenia obejmują nowe technologie produktów, technologie procesów produkcyjnych, technologie surowcowe, ochronę patentową oraz wyznaczany poziom robotyzacji i automotyzacji. Społeczno-kulturowe składniki makrootoczenia są to takie elementy, jak: zmiany demograficzne w poziomie edukacji społeczeństwa, wyże i niże demograficzne, migracje ludności, model rodziny, stan i trendy rozwojowe, styl życia społeczeństwa, zmiany w średnim dochodzie rodziny, polityka zdrowotna społeczeństwa, sposób identyfikacji bezrobocia, koszty pracy, istniejące wzorce zachowań, etos pracy i inne. Elementy o pośrednim oddziaływaniu wpływają na organizację i tworząc określony układ sił określają warunki, w których organizacja istnieje i do zmieniających się warunków powinna umieć się dostosować. Nowe metody organizacji pracy burzą tradycyjne układy społeczeństwa przechodząc w rozmaite etapy transformacji gospodarczej. Różnice w poziomach rozwoju poszczególnych organizacji są niekiedy bardzo duże i sięgają nawet kilkudziesięciu procent. Wyrównywanie tych różnic jest problemem niezwykle złożonym i długotrwałym. Zależy od realizacji układów między otoczeniem a organizacją. W procesach kierowania organizacją niebagatelną rolę odgrywa nastawienie personelu do zmian, jakie muszą w niej zachodzić. Aby skutecznie działać w nowoczesnej organizacji, rodzi się konieczność przeanalizowania i uświadomienia sobie, jaki wpływ na właściwe kształtowanie i jej funkcjonowanie mają osoby charakteryzujące się oczekiwanymi predyspozycjami lidera. Funkcjonowanie organizacji w dobie współczesnej gospodarki wolnorynko-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

wej wymaga znacznych umiejętności i precyzji działania. Procesy kreowane przez liderów oznaczają ciągłe dostosowywanie orientacji, a także produktu do potrzeb klienta. Kierowanie organizacją polega na odpowiednim zarządzaniu procesami, a nie działaniami, ponieważ to procesy są rdzeniem jej działań. Coraz częściej jednak zwraca się uwagę na kryzys przywództwa. Konieczne staje się wiec wyłonienie osób zdolnych wziąć na siebie odpowiedzialność i trud kierowania ludźmi, ale nie przez bezmyślne rozkazodawstwo, lecz przez dawanie przykładu i zmianę ich świadomości. W efekcie oznacza to bycie nie zarządcą, lecz liderem, za którym ludzie będą chcieli pójść z własnej woli.

Lider posiadający szeroki światopogląd, wprowadzając nowe instrumenty, nie kojarzy ich wyłącznie jako kosztu. Jego właściwe podejście do filozofii działania pozwala innym członkom organizacji na zrozumienie tej strategii i traktowanie jej jako inwestycji o długim okresie amortyzacji, przynoszącej wielorakie korzyści. Tego typu nastawienie tworzy się w warunkach silnej konkurencji. Liderzy danej organizacji skupiają swoje wysiłki na rozpoznaniu rzeczywistych potrzeb klienta i w rezultacie koordynują wszystkie swoje działania w sposób umożliwiający osiągnięcie sukcesu. Często koncepcje zarządzania organizacją uzależnione są od warunków, jakie napotyka ona na rynku i są one zmienne w czasie. Dodatkowym elementem decydującym o zmianach w organizacji są poglądy, nastawienie oraz świadomość jej liderów. Oczywiście nie zdarza się, aby dana organizacja nagle, z dnia na dzień, zmieniła swoją orientację we wszystkich sferach działania. Odbywa się to płynnie jako proces następujących po sobie przekształceń i zmian wynikających z nowych możliwości działania lub też częściej w wyniku pojawiających się problemów i poszukiwania rozwiązań. **Menedżer** jest kluczową postacią w organizacji, jest on głównym czynnikiem sprawczym w organizacji i motorem postępu ekonomicznego. W wielu organizacjach pojawia się osoba przedsiębiorcy od zawsze będąca przedmiotem zainteresowań ekonomistów. Po raz pierwszy do literatury pojęcie to wprowadził multimilioner Richard Cantillon. Swoje dzieło *Essai sur la nature du commerce en général* oparł na praktyce

63 J. Wozinski, Z czego żyje libertarianin, (http://liberalis. pl/2009/12/25/jakub-wozinski-z-czego-zyje-libertarianin).

64 Oryginalność poglądów urodzonego na Morawach 08. 02. 1883 r., w zamożnej rodzinie i wykształconego w ekskluzywnych szkołach Josepha Aloisa Schumpetera polegała na próbie zdynamizowania kapitalizmu. Na pytanie o siłę napędową współczesnej mu gospodarki, powodującą rozwój gospodarczy i zapewniającą jednocześnie dochody właścicielom kapitału, znalazł oryginalną odpowiedź. Siłą tą mają być, jak sam ich nazywał „entrepreneur"– przedsiębiorcy. Innowacje przez nich wprowadzane miały kreować nie tylko zysk, ale także oprocentowanie kredytów, miały także wywierać wpływ na cykl koniunkturalny, czyli były sednem teorii rozwoju gospodarczego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

przedsiębiorcy[63]. Według J. Schumpetera przedsiębiorca jest nowatorem[64], który dąży do nowych kombinacji czynników produkcji. Według autora zawsze idzie o to, by zmienić istniejącą sytuację w dziedzinie zaspokajania naszych potrzeb, by zmienić stosunki między rzeczami i siłami, połączyć rzeczy i siły, które zastajemy oddzielone, rozdzielić rzeczy i siły, dotychczas połączone[65]. Każda metoda produkcyjna jest jakąś określoną kombinacją tego rodzaju. Jako przykład podaje wprowadzenie nowego towaru, wprowadzenie nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zdobycie nowego źródła surowców i przeprowadzenie nowej organizacji przemysłu. Taka kombinacja czynników produkcji składa się na innowacyjność. Ona stanowi o istocie przedsiębiorczości. Ważna jest przy tym systematyczność, co podkreśla Peter Drucker. Przedsiębiorca pełni funkcję twórczą, nie jest on jednak wynalazcą[66]. Jego rola polega głównie na umiejętności wykorzystywania rezultatów twórczej działalności wynalazców. Współcześnie przedsiębiorczość widziana jest jako działalność charakteryzująca się myśleniem twórczym i umiejętnościami zarządzania, głównie w aspekcie planowania i organizacji. Przedsiębiorczość to działalność wyróżniająca się: aktywnością i dynamizmem, innowacyjnością, poszukiwaniem zmian i reagowaniem na nie, postrzeganiem i wykorzystywanie szans, niezależnie od posiadanych w danej chwili zasobów, gotowością do podejmowania ryzyka, której głównym motywem działania jest pomnażanie kapitału. Przedsiębiorczość jest ideą, która ma doprowadzić do istotnych zmian w systemie gospodarczym kraju. Daje ona ludziom prawo do podmiotowości, czyli czynnego uczestniczenia w tworzeniu i przekształcaniu gospodarki, w której są inicjatorami działań. Z przedsiębiorczością nie ma natomiast nic wspólnego człowiek, którego celem jest szybkie osiągnięcie wielkiego zysku, głównie za pomocą nielegalnych transakcji. Poważną przeszkodą dla przedsiębiorczości są: brak inwencji i operatywności, niesumienność i nierzetelność, słabość psychiczna, niska kultura osobista, brak kwalifikacji, lenistwo. Przedsiębiorczość człowieka wynika z jego właściwości psychofizycznych z zakresu posiadanej wiedzy i umiejętności oraz sprawności intelektualnej, a także preferowanych wartości. Mówi się nawet o psychicznym syndromie przedsiębiorczości. Badania dowiodły[67], iż przedsiębiorcy mają ojców, którzy również byli przedsiębiorcami. Zauważono także, iż przedsiębiorcami stają się często członkowie grup mniejszościowych. Młodsi częściej niż starsi otwierają własne firmy. Wśród przedsiębiorców można również wyróżnić takie wartości, jak: potrzeba niezależności oraz przykładanie większej wagi do przedsiębiorstwa niż do życia rodzinnego.

[65] J. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja,* PWN, Warszawa 1995, s. 123

[66] P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT BIZNES, Warszawa 2005, s, 43

[67] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 43

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Obecnie można spotkać się z przekonaniem, że mamy do czynienia z końcem ery społeczeństwa technokratycznego i menedżerskiego. Zaczyna się natomiast era społeczeństwa przedsiębiorczego, w którym dominujące stają się innowacja i samodzielność, rozwijające gospodarkę i życie społeczne. Przedsiębiorczość może stać się systemem wartości tworzącym podstawy w zarządzaniu i rządzeniu. Mogą one stać się również częścią kultury[68].

Gospodarka każdego państwa składa się ogromnej liczby podmiotów (i organizacji)[69]. Są to: gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, instytucje finansowe, administracja centralna i lokalna. Są ze sobą powiązane za pomocą mechanizmu rynkowego. Więzi te realizują się za pomocą: cen rynkowych, płac, procentów i kredytów, podatków, opłat skarbowych, kar pieniężnych, subwencji, rent, zasiłków i stypendiów. Na zachowania wszelkich organizacji wpływają też: ograniczenia realne (warunki przyrodnicze, zasoby pieniężne, zasób czynników wytwórczych, wymagania technologiczne, popyt konsumpcyjny) i ograniczenia regulacyjne (zwyczajowo lub prawnie ustalone normy postępowania). Procesy realne są działaniami, które powodują zmiany wielkości naturalnych zarówno w sferze wytwarzania, wymiany i konsumpcji. Polegają na przetwarzaniu czynników produkcji w dobra i usługi. Natomiast procesy regulacyjne stanowią wszystkie działania związane z postrzeganiem, zdobywaniem informacji, przygotowaniem i podejmowaniem decyzji. W tym znaczeniu rozwój organizacji jest w sposób ewidentny uzależniony od istniejących w tej materii rozwiązań legislacyjnych[70]. Sfera realna obejmuje zatem: sferę wytwarzania (przedsiębiorstwa produkcyjne, gospodarstwa rolne, jednostki użyteczności publicznej), sferę wymiany (przedsiębiorstwa handlowe, transportowe i inne) i sferę konsumpcji (gospodarstwa domowe, podmioty konsumpcji zbiorowej). Sfera regulacyjna obejmuje państwo, podmioty pośrednictwa (banki, instytucje finansowe, giełda, instytucje ubezpieczeniowe) i podmioty demokracji przemysłowej albo gospodarczej. Podmioty występujące w sferze realnej i regulacyjnej można podzielić na trzy grupy: **mikro** (przedsiębiorstwo, gospodarstwo domowe), **mezo** (zrzeszenia producentów i konsumentów), **makro** (państwo, centrale związków i instytucji). Wolny rynek, który traktowany jest jako samoczynny mechanizm umożliwiający najbardziej efektywną alokację zasobów realizuje się w dokonywanych ciągle i nieustannie wyborach. Przykładem wyboru, przed którym stają społeczeństwa, jest kwestia ustalenia proporcji między wielkością produkcji dóbr prywatnych a publicznych. Możliwości produkcyjne zostaną zwiększone, jeżeli dostarczane przez rząd dobra pozwalają na bardziej

[68] www.luteranie.pl/www/biblioteka/dkosciol/granice.htm

[69] Podmiot to określona forma organizacji, która podejmuje samodzielne decyzje, kierując się własnym interesem i związanym z tym ryzykiem

[70] Temat ten zostanie omówiony w dalszej części opracowania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

efektywne działanie sektora prywatnego przez zmniejszenie kosztów, które przedsiębiorstwa muszą ponieść. Dostarczone przez rząd dobra mogą niekiedy zmniejszyć możliwości produkcyjne. Dzieje się tak, jeżeli dobra publiczne zmniejszą motywację do pracy lub ograniczą ilość zasobów dostępnych do produkcji. Jeśli np. świadczenia społeczne pozwalają ludziom na pozostawanie poza miejscem pracy dłużej niż potrzeba, zmniejsza to możliwości produkcyjne kraju. Dobra publiczne mogą wywołać negatywne skutki, jeśli zmniejszą skłonność ludzi do oszczędzania. Dyspozycyjne dochody ludności są bowiem rozdysponowywane między konsumpcję bieżącą a konsumpcję przyszłą (finansowaną z oszczędności). Ponadto produkowanie dóbr przez państwo może być nieefektywne. Jeżeli zasoby pozostają niewykorzystane lub są wykorzystywane połowicznie w wyniku manipulacji politycznych, będzie wytwarzanych mniej dóbr publicznych i prywatnych, niż jest to możliwe. Każde społeczeństwo stoi przed swoistym wyborem, a każdemu wyborowi towarzyszy w warunkach ograniczoności zasobów koszt alternatywny podejmowanych decyzji. Jeśli wytwarza się więcej dóbr publicznych, to siłą rzeczy będzie się wytwarzać mniej dóbr prywatnych. Przedstawione sytuacje mogą dotyczyć dwóch różnych społeczeństw w danym momencie, ale mogą również ilustrować rozdysponowanie zasobów tego samego społeczeństwa w dwóch różnych okresach. Należy zatem rozwiązać dwa fundamentalne problemy: określić, jakie siły i mechanizmy rządzą alokacją zasobów, podjąć próbę wyjaśnienia, czy poznane mechanizmy alokacyjne są efektywne. W zorganizowanych społeczeństwach zwierząt wszelkie decyzje, włącznie ze skomplikowanym podziałem pracy i kooperacją, rozstrzygane są automatycznie przez instynkt biologiczny. W społeczeństwach ludzkich mechanizmy decyzyjne mogą wyglądać bardzo różnie. Bez wątpienia wiele decyzji podejmowanych przez jednostki ludzkie jest wynikiem potrzeb biologicznych i podejmowane są one instynktownie jako rezultat instynktu samozachowawczego czy instynktu zachowania gatunku. Jednak wiele, jeśli nie większość potrzeb ludzkich, np. potrzeby kulturowe, nie mają z biologią nic wspólnego, a wynikające z ich zaspokajania decyzje regulowane są innymi niż biologia zasadami i mechanizmami. W cywilizacjach pierwotnych prawie każdym aspektem zachowania jednostki i zbiorowości ludzkiej rządził obyczaj. Często o podejmowanych decyzjach decydowała tradycja przekazywana młodzieży przez starców, oparta na posłuszeństwie wynikającym z uznanej w społeczeństwie hierarchii. Takie zachowanie żyjącym w innych kulturach ludziom może się wydawać dziwaczne i nierozsądne; jednak członkowie takiego plemienia mogą być tak przyzwyczajeni do istniejącego sposobu postępowania, że każde zapytanie o przyczyny takich czy innych zachowań może ich zaskakiwać, a nawet urazić. W niektórych społeczeństwach pierwotnych za rzecz pożądaną uważa się nie gromadzenie bogactwa, ale rozdawanie go podczas organizowanych specjalnie w tym celu uroczystości. Bez względu

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

na to jak dziwaczne mogą się wydawać różne obyczaje ludziom z zewnątrz, często zapewniają one podejmowanie decyzji na tyle skutecznych, że pozwalają danemu społeczeństwu przetrwać, zachować swoją tożsamość w zderzeniu z zewnętrznymi cywilizacjami rządzącymi się innymi niż tradycja zasadami. Jednak w pewnych sytuacjach obyczaje mogą się okazać tak nierozsądne, że uniemożliwiają gwarantujący przetrwanie jakikolwiek rozwój; społeczeństwa takie wymierają, twardo broniąc swoich tradycji. Społeczeństwa cywilizowane odróżnia od społeczeństw pierwotnych mechanizm i zasady alokacji ograniczonych zasobów. Nie znaczy to, że wszystkie one w identyczny sposób rozwiązują ten problem. Aby zrozumieć rolę rynku, zastanówmy się teraz nad tym, w jaki sposób zasoby mogłyby być rozdysponowane w gospodarce, w której nie ma rynku. Jednym z przykładów jest gospodarka nakazowa, w której władza polityczna jest jednocześnie władzą gospodarczą. Władza gospodarcza może mieć charakter dyktatorski lub demokratyczny; w skrajnym przypadku będzie dyktować ludziom, co mają pić i jeść, jakie należy wytwarzać towary i usługi oraz kto ma żyć w dostatku, a kto w ubóstwie. Centralnie planowana gospodarka charakteryzuje się tym, że wszystkie decyzje dotyczące produkcji i konsumpcji podejmowane były odgórnie przez biurokrację rządową. Gospodarka nakazowa, gdzie wszystkie bez wyjątku decyzje podejmowane są przez państwo, praktycznie nigdzie nie występuje. Jednak w wielu krajach: Wietnamie, na Kubie, w dawnych krajach RWPG[71] zakres centralnego zarządzania i planowania był bardzo znaczny. Państwo, będące właścicielem fabryk i ziemi, decydowało o tym, co ludzie powinni konsumować, jak wytwarzać i ile pracować.

Rynki, w których działanie nie ingeruje państwo, kierują się własnymi celami i starają się odnosić maksymalne korzyści, nie uciekając się do jakiejkolwiek pomocy ani udziału państwa. Kierujące się własnym interesem jednostki prowadzą działania, które powinny służyć celom społeczeństwa jako całości. Mechanizm rynkowy, pozbawiony jakiejkolwiek ingerencji zewnętrznej, tak steruje decyzjami jednostek, że ich ostateczny rezultat okazuje się korzystny nie tylko dla nich samych, lecz także dla społeczeństwa jako całości. Organizacje motywowane własnym interesem, niepoddawane centralnemu kierowaniu, mogą współtworzyć spójne społeczeństwo gospodarujące, zdolne do podejmowania racjonalnych i efektywnych decyzji alokacyjnych.

W systemie gospodarki mieszanej państwo i sektor prywatny współuczestniczą w rozwiązywaniu problemów gospodarczych. Wolny rynek zapewnia warunki, w których organizacja kierująca się własnym interesem nie jest poddawana żadnym ograniczeniom ze strony państwa. Państwo zaś kontroluje część działalności za pomocą podatków, płatności transferowych oraz

[71] Rada Wzajemnej Pomocy Gospodarczej powołana w 1955, rozwiązana w 1990, organizacja zrzeszająca tzw. kraje socjalistyczne, m.in. Polskę

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

dostarczania dóbr i usług publicznych, takich jak np. obrona narodowa. Kontroluje też zakres, w jakim organizacje te mogą kierować się w swoim działaniu własnym interesem.

Z doświadczeń gospodarki rynkowej wynika, że nadmiar wolności może zagrażać poczuciu bezpieczeństwa, natomiast nadmiar bezpieczeństwa stanowić może zagrożenia dla wolności. Współczesna gospodarka rynkowa oparta o struktury monopolistyczne lub quasi-monopolistyczne, niekoniecznie oznaczać musi pełne, czyli efektywne wykorzystanie stojących do dyspozycji społeczeństwa zasobów. Wszystkie gospodarki rynkowe przeżywają co jakiś czas okresy załamania. Przejawem tego są okresowe spadki produkcji i zatrudnienia, w efekcie pojawia się bezrobocie, a sytuacja materialna dużej części społeczeństwa pogarsza się. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy może być gwarantowana w gospodarce rynkowej swoboda decyzji ekonomicznych, gospodarstwa domowe autonomicznie rozstrzygają, jaką część zarobionych dochodów wydać na zakup dóbr konsumpcyjnych, a jaką wycofać z obiegu. Czy i ile z tych środków do obiegu powróci ponownie, zależy od autonomicznych decyzji inwestycyjnych przedsiębiorstw. To właśnie wynikający ze swobody brak zgodności decyzji gospodarstw domowych (dotyczących oszczędności) i przedsiębiorstw (dotyczących inwestycji) wpływa destabilizująco na gospodarkę. Ta charakterystyczna dla gospodarki rynkowej okresowa destabilizacja jest nieuniknionym, podważającym bezpieczeństwo, kosztem wolności ekonomicznych.

Niektórzy ekonomiści, jak również obywatele uważają, iż stabilizację i bezpieczeństwo może zapewnić tylko państwo. Według tych poglądów, im więcej państwa w gospodarce, tym mniej ryzyka, tym większa stabilizacja i bezpieczeństwo. Należy jednak pamiętać, że większy udział państwa w gospodarce oznacza, że więcej ograniczonych zasobów przeznaczać trzeba na wytwarzanie dóbr publicznych, a zatem tym mniej zasobów przeznaczyć można na produkcję dóbr prywatnych, tworzenie nowych miejsc pracy i powiększenie zasobów kapitału rzeczowego. Wzrost ekonomicznych funkcji państwa, będącego gwarantem bezpieczeństwa stanowi z kolei zagrożenie dla wolności ekonomicznej i korzyści bieżących i przyszłych osiąganych z wytwarzania dóbr prywatnych.

Współczesne demokracje mają do zaproponowania dwa główne systemy gospodarcze: **gospodarkę liberalną i solidaryzm społeczny.**

W programie gospodarki liberalnej opartym na jak najmniejszym udziale państwa, każdy sam powinien troszczyć się o swój los i walczyć o swoją pomyślność i dobrobyt, zaś dobrobyt społeczeństwa jest sumą dobrobytów indywidualnych.

Drugi alternatywny system wywodzi się zazwyczaj z koncepcji socjaldemokratycznych. W modelu tym nie eliminuje się rynku, ale w dużo większym stopniu, w imię idei równości, sprawiedliwości i solidaryzmu społecznego,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

ogranicza jego regulujące funkcje, oddając znaczną część decyzji regulacyjnych w ręce państwa, czyli dopuszczając do produkcji znacznie większej ilości dóbr publicznych niż w modelu liberalnym.

Obydwa analizowane systemy nie spełniają jednak kryteriów efektywności ekonomicznej ani oczekiwań społecznych większości obywateli, dlatego też czynione są poszukiwania alternatywnych rozwiązań będących ich uzupełnieniem. Współczesne działania nie powinny być nastawione jedynie na korzyści poszczególnych uczestników procesu, ale również powinny realizować korzyści dla społeczności lokalnych i środowisk zagrożonych marginalizacją (bezrobotni, osoby opuszczające zakłady karne, osoby o niskim poziomie wykształcenia, rodziny z problemem alkoholowym i inni). Tego typu zadania można realizować w sposób bezpośredni poprzez – aktywne uczestnictwo w procesie gospodarczym, jak również w sposób pośredni – poprzez kształtowanie wzorców zachowań społecznie akceptowanych i w konsekwencji mogących w perspektywie przysparzać określonych korzyści ekonomicznych. Państwo, podobnie jak inne organizacje społeczne jest podmiotem realizującym potrzeby poszczególnych jednostek kształtowane przez występujące warunki ekonomiczne. Potrzeby człowieka ulegają istotnym modyfikacjom pod wpływem kontaktu jednostek z innymi ludźmi. Należy docenić również zmiany obiektywnych warunków wytwarzania dóbr i usług związanych ze zmianą technologii czy poziomu społecznej kultury. W ten sposób dostosowuje się do nowych warunków: otoczenie społeczne, prawne i polityczne. Istotna w tym procesie wydaje się rola państwa, ponieważ większość ludzi odczuwa potrzebę jego funkcjonowania, ludzie widzą w państwie organizację, która pozwala na realizację ich życiowych interesów. Dopiero gdy społeczeństwo uświadomi sobie, że państwo wyczerpało swe funkcje, może zostać zastąpione przez dobrowolne organizacje przejmujące jego zadania.

2. Organizacja społecznej odpowiedzialności

Główny obszar funkcjonowania organizacji i jego powiązań z otoczeniem zawiera się w sferze produkcji dóbr i usług oraz wymiany. Nie można jednak nie dostrzegać faktu, że organizacja w każdych warunkach systemowych swoją działalnością kreuje określone zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki w sferze konsumpcji i życia społecznego (np. kultury, obyczajowości, ochrony zdrowia, postaw i poglądów społeczno-politycznych, aktywności społecznej i nastrojów publicznych. Społeczne skutki funkcjonowania organizacji pozostają w sferze zainteresowania nie tylko poszczególnych jednostek, ale też różnego rodzaju instytucji. Nie są one obojętne także dla samej organizacji, gdyż bardziej lub mniej bezpośrednio wpływają na warunki osiągania swych celów ekonomicznych. Na tle wspo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

mnianych zależności może dochodzić zarówno do pozytywnej, jak i negatywnej kooperacji między przedsiębiorstwami i organizacjami społecznymi, do różnego rodzaju i stopnia zaangażowania jednostki gospodarczej w rozwiązywanie problemów (zaspokajania potrzeb) społecznych. Wrażliwość organizacji na problemy społeczne i jej aktywność w ich rozwiązywaniu jest zmienna w czasie i zależy od wielu czynników. Do ważniejszych z nich zaliczyć tu można poziom rozwoju społeczno-gospodarczego i mechanizm funkcjonowania gospodarki. W warunkach relatywnie niskiego poziomu zaspokojenia potrzeb społecznych i centralistycznego mechanizmu funkcjonowania gospodarki, tzn. w warunkach właściwych gospodarce polskiej w okresie 1945–1989, pod wpływem oficjalnych i nieoficjalnych nacisków często podejmowano w bardzo szerokim zakresie jakkolwiek selektywnie, w wybranych dziedzinach działalność służącą zaspokajaniu socjalno-bytowych, zdrowotnych i kulturalno-rozrywkowych potrzeb pracowników i ich rodzin oraz lokalnych społeczności. Polegała ona głównie na tworzeniu i utrzymywaniu: przychodni lekarskich, żłobków, świetlic, domów kultury, obiektów sportowo-rekreacyjnych i wypoczynkowych, a także wielu obiektów i urządzeń infrastruktury socjalno-bytowej (mieszkania, dostarczanie energii cieplnej, wody, elektryczności itd.). Działalność ta, prowadzona zazwyczaj na niewielką skalę i na niskim poziomie jakościowym (często wręcz nieprofesjonalnie), pozwalała wprawdzie na zaspokajanie potrzeb społecznych, lecz jednocześnie stanowiła bardzo istotne, choć nieweryfikowane w owych warunkach, obciążenie kosztów ich działalności. Poddanie się rygorom efektywnościowym w początkowym okresie urynkowienia polskiej gospodarki ukierunkowało większość organizacji na ograniczanie funkcji społecznej, która okazuje się często kosztownym, trudnym do zrzucenia balastem. Pozornie prospołeczna orientacja ulega więc radykalnemu odwróceniu.

Historyczne doświadczenia krajów o wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej wskazują na znacznie zróżnicowaną w czasie wrażliwość na problemy społeczne i zaangażowanie w ich rozwiązywanie. Można zauważyć, że problematyka społeczna pozostawała na marginesie zainteresowań i działań różnych organizacji w *erze masowej produkcji*, zyskała częściowo na znaczeniu w *erze masowego marketingu*, by wyraźnie rozwinąć się w ostatnim okresie. Należy jednak pamiętać, że rozwojowi gospodarczemu i obecności problematyki społecznej towarzyszył ogólny wzrost dobrobytu społeczeństw, będący istotnym czynnikiem ukierunkowującym i dynamizującym procesy rozwoju gospodarczego. W obecnych warunkach czynnik ten zapewne w długim jeszcze okresie będzie działać w ograniczonym stopniu. Równocześnie rozwój prospołecznej orientacji w działalności różnych organizacji powinny stymulować inne czynniki, takie jak: konkurencja zagraniczna, katastrofalny stan środowiska przyrodniczego, będący rezultatem dotychczasowej działalności gospodarczej i stanowiący zagrożenie dla eg-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

zystencji ludzkości, powszechny opór wobec redukcji świadczeń, będący wynikiem rozbudzonych w minionym okresie aspiracji.

W dłuższym horyzoncie czasowym nie będzie można skutecznie dystansować się od uczestnictwa w rozwiązywaniu problemów publicznych i reagowaniu na postulaty różnych grup i organizacji społecznych. Z punktu widzenia owych grup istotnym warunkiem możliwości skutecznego oddziaływania, zarówno w kierunku wspomagania pozytywnych, jak i neutralizowania negatywnych skutków działalności, będzie łatwość identyfikacji procesów gospodarczych je wywołujących. Od strony organizacji społecznych będzie zatem narastać postulat *przezroczystości*, oznaczający w istocie możliwość łatwego i wszechstronnego wglądu w przebieg jego działalności gospodarczej. Oznacza to potrzebę reorientacji w sprawie udostępniania informacji na użytek organizacji społecznych i ogółu społeczeństwa. Przy istnieniu konkurencji na rynku może to być okoliczność korzystna z punktu widzenia kształtowania jego wizerunku w otoczeniu i umacniania jego pozycji rynkowej, o ile informacje te będą potwierdzać wysoki poziom techniczny i jakościowy produktów. Udostępnianie natomiast informacji wskazujących na słabe strony działalności w dziedzinach objętych wrażliwością społeczną, a także ewentualna blokada takich informacji, będą kolidować z interesem rynkowym i ekonomicznym organizacji i podważać społeczne do niej zaufanie.

Funkcja ekonomiczna organizacji, wyrażająca się dążeniem do osiągnięcia ekonomicznych celów jej właściciela, przez niektórych tylko ekonomistów postrzegana jest jako funkcja podstawowa i niemal wyłączna. Na przykład M. Friedman, upatrując głównych celów przedsiębiorców i menedżerów w zwiększaniu zysku czy też udziału w rynku, a więc celów o charakterze ekonomicznym, nie wiąże z nimi przyjmowania przez organizację odpowiedzialności wobec społeczeństwa (społecznej odpowiedzialności) w szerszym wymiarze. Stwierdza bowiem[72], iż istnieje tylko jeden rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to w zgodzie z regułami gry. Innymi słowy angażować się w otwartą i wolną konkurencję bez podstępów i oszustw.

Poza odpowiedzialnością ekonomiczną wobec właściciela dostrzec tu można respektowanie odpowiedzialności społecznej (wobec społeczeństwa) jedynie w płaszczyźnie etycznej. Można również odmiennie pojmować społeczną misję i odpowiedzialność przedsiębiorstwa[73]. W osiąganiu celów ekonomicznych głównie w postaci produkcji dóbr, wypracowania zysku, innowacyjności i konkurencyjności dostrzega się nie tylko realizację interesów właścicieli, ale też przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec

[72] M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Wydawnictwo Onepress, Warszawa 2008, s. 127

[73] P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT BIZNES, Warszawa 2005, s. 65

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

wielu grup społecznych związanych swoimi interesami z organizacją, w szczególności zaś wobec pracowników i ich rodzin. Omawiana tu płaszczyzna społecznej odpowiedzialności, wyrażającej się tworzeniem miejsc pracy, zatrudnieniem i wynagradzaniem pracowników, produkowaniem dóbr zaspokajających potrzeby społeczne, może być nazwana **płaszczyzną ekonomiczną** owej odpowiedzialności. Po stronie społecznej zainteresowanie wspomnianą płaszczyzną odpowiedzialności rozkłada się na różne organizacje. O ile sprawami tworzenia miejsc pracy, zatrudnienia i wynagradzania zajmują się głównie organizacje związkowe, to sprawy produkcji odpowiednich dóbr i ich sprzedaży stanowią domenę organizacji konsumenckich, będących emanacją rozwijającego się ruchu społecznego skierowanego na ochronę praw konsumenta, zwanego konsumeryzmem. Organizacje te, o zasięgu regionalnym (lokalnym), ogólnokrajowym, a nawet międzynarodowym, uzyskują znaczną siłę oddziaływania zarówno na opinię publiczną, jak i na przedsiębiorstwa, głównie dzięki korzystaniu z różnego rodzaju środków społecznego komunikowania (prasa, radio, telewizja). Zainteresowania organizacji konsumenckich, a zatem i obszar ich oddziaływania na różne sfery i aspekty funkcjonowania organizacji, są rozległe i dotyczą głównie: szeroko pojmowanych cech jakościowych produktów i usług (trwałość, niezawodność, funkcjonalność, bezpieczeństwo konsumpcji lub eksploatacji, zdrowotność, estetyka); cen i innych ekonomicznych warunków sprzedaży (system gwarancji); organizacji sprzedaży i obsługi posprzedażnej (serwisu).

Problematyką o dużej (i wzrastającej) doniosłości ze społecznego punktu widzenia jest wpływ działalności organizacji na środowisko przyrodnicze. Zwykle jest to wpływ negatywny i objawia się degradacją gleby, zanieczyszczeniem powietrza gazami i pyłami, zanieczyszczeniem wód i naruszeniem stosunków wodnych (zmiana poziomu wód gruntowych). Wpływ ten może się przejawiać nie tylko w sferze produkcji i wymiany, lecz także w sferze eksploatacji wyrobów (np. w dziedzinie motoryzacji). Problematyka ochrony środowiska przyrodniczego leży w obszarze zainteresowania wielu różnych organizacji społecznych, szczególnie zaś pozostaje w centrum uwagi organizacji ekologicznych. Obserwowany w ostatnich latach dynamiczny rozwój tego typu organizacji i ich aktywność w Polsce i na świecie powoduje konieczność wzmożonego reagowania przedsiębiorstw na ich postulaty dotyczące: wglądu w problemy techniczne i produkcyjne oraz wysiłki podejmowane na rzecz ich rozwiązania, a także redukcji emisji czynników degradujących środowisko.

Cały zakres działalności, skierowanej na kształtowanie jakości środowiska oraz podnoszenie ekologicznej świadomości społeczeństwa, można uznać za przejaw społecznej odpowiedzialności w **płaszczyźnie ekologicznej.** Może się ona przejawiać w doborze asortymentu i rozmiarów produkcji, stosowanych technologii, urządzeń ograniczających emisję szkodliwych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

dla środowiska substancji w procesie wytwarzania i użytkowania dóbr i w prowadzeniu akcji informacyjnych.

Wcześniej wspomniano już o możliwym i obecnym, choć w warunkach polskiej gospodarki podlegającym znacznej redukcji, obszarze aktywności na rzecz społeczeństwa, jakim jest działalność w sferze socjalno-bytowej, zdrowotnej i kulturalno-rozrywkowej. Jest ona wyrazem przyjmowania przez przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności w **płaszczyźnie socjalnej**. W odróżnieniu od płaszczyzny ekonomicznej, gdzie rzecz sprowadza się także do tworzenia materialnych podstaw egzystencji określonych grup społecznych, mamy tu z reguły do czynienia z nieodpłatnym lub nie w pełni odpłatnym świadczeniem określonych dóbr i usług. Innym, niekiedy znaczącym obszarem prospołecznej działalności przedsiębiorstwa, jest oddziaływanie, poprzez szkolenia i rozwijanie umiejętności zatrudnionych oraz kształcenie młodzieży, na intelektualny i emocjonalny rozwój jednostek, troska o harmonijny, zintegrowany rozwój lokalnych społeczności, o spójność społeczną. Ten obszar podejmowanej przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności społecznej można określić mianem **płaszczyzny socjologicznej**.

Społeczne skutki funkcjonowania organizacji we wskazanych wyżej płaszczyznach, a także innych, jak (politycznej czy naukowej), niezależnie od ocen utylitarnych, podlegają w swej większości także ocenom etycznym. Ich podstawę stanowią wywodzące się z różnych źródeł, etyczne normy życia gospodarczego. Dostrzeganie przez organizacje skutków własnych decyzji i działań we wszystkich dziedzinach przez pryzmat kryteriów i norm etycznych, a także chęć podporządkowania się owym normom, jest przejawem przyjmowania społecznej odpowiedzialności w **płaszczyźnie etycznej**, która przenika wszystkie inne jej płaszczyzny.

Przykładem ilustrującym patologię systemu wartości i norm etycznych oraz brak ich poszanowania w warunkach etatystycznej gospodarki nakazowej, a tym samym ilustrującym potencjalne obszary odbudowy w tym zakresie, głównie z aktywnym udziałem organizacji są poglądy J. Dietla[74] [2, s. 141–142]. Autor wskazuje, że nastąpiła destrukcja poprzedniej infrastruktury moralnej, w dziedzinie ekonomii i konsumpcji wyraźnie zatarła się różnica między postawami i zachowaniami etycznymi i nieetycznymi, ekonomika niedoborów powodowała pomijanie interesów konsumentów oraz innych klientów. W celu zapewnienia rodzinom minimum egzystencji niezbędne stało się uciekanie się do łapownictwa, nastąpiła społeczna akceptacja naruszania własności państwowej i upowszechniło się nieposzanowanie prawa. Rynek producenta był zaprzeczeniem sprawiedliwości dystrybucji, a dostęp do dóbr i usług miał charakter elitarny, nastąpiło ograniczenie wolności kon-

[74] *Etyka biznesu*, pod red. J. Dietla i W. Gasparskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 141–142

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

sumenta, spowodowane jego podrzędną pozycją względem dostawcy, co powodowało dehumanizację spożycia. Ekonomika niedoborów wyzwalała postawy agresywne i egoistyczne. U menedżerów i pozostałych pracowników nastąpił brak identyfikacji z interesem przedsiębiorstwa, powszechna stała się tendencja do zmniejszania asortymentu produktów, obniżania ich jakości oraz niedostosowywania do potrzeb i wymagań konsumentów.

Transformacja ustrojowa w wymiarze polityczno-społecznym i gospodarczym nie przyniosła natychmiastowej i radykalnej poprawy w zakresie odbudowy systemu wartości i norm etycznych oraz powszechności ich stosowania. W dłuższym okresie poprawę taką powinien przynieść proefektywnościowy mechanizm gospodarki rynkowej oparty o prywatną własność i konkurencję, wsparty presją sił społecznych i poprzez właściwy dobór i rozwój kadry o właściwych postawach etycznych. Społeczne zaangażowanie organizacji przejawia się najczęściej we wspieraniu i uczestnictwie w akcjach z zakresu sportu, kultury czy zdrowia, poprzez prowadzenie akcji charytatywnych czy działaniach na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Najczęściej są to przedsięwzięcia jednorazowe, tylko niektóre organizacje mogą sobie pozwolić na stałe wspieranie czy patronowanie jakiejś dziedzinie życia publicznego. Stopień zaangażowania zależy przede wszystkim od wielkości organizacji. Wiele organizacji uważa, że nie ma ani środków, ani czasu na takie działania i niestety, nic nie wskazuje na to, aby postawa ta miała w przyszłości ulec zmianie. A jest to duży błąd, gdyż działania na rzecz społeczeństwa może i są bardzo kosztowne i nie przynoszą natychmiastowych korzyści, ale w ujęciu długookresowym przyczyniają się nie tylko do poprawy warunków życia ludzi, ale co za tym idzie, przynoszą korzyści całej gospodarce, a więc i organizacjom. Do korzyści społecznych można zaliczyć: poprawę stanu środowiska naturalnego, przyczynianie się do rozwoju gospodarczego miejscowości, edukowanie społeczeństwa, propagowanie postaw dobroczynnych. Taka działalność przynosi również korzyści przedsiębiorstwom, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Wśród korzyści zewnętrznych wymienić można przede wszystkim wzrost efektywności prowadzonej działalności gospodarczej, wzrost zainteresowania inwestorów, konkurencyjność na rynku, pozyskiwanie nowych klientów i pogłębienie lojalności. W ten sposób zyskuje się pozytywny wizerunek, a misja staje się bardziej wiarygodna.

3. Nowe formy organizacji i przedsiębiorczości

Zainteresowanie nowymi formami przedsiębiorczości spowodowało pojawienie się koncepcji przedsiębiorstwa społecznego. Są to pomysły stosunkowo nowe, ponieważ jeszcze kilkanaście lat o tego typu koncepcjach nikt nie wspominał. Przedsiębiorstwa społeczne zaczęły powstawać zarówno w Europie, jak i w Stanach Zjednoczonych Ameryki. W USA idea nie jest w spo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

sób precyzyjny określona i sprowadza się głównie do różnych form handlowych działalności gospodarczej służących całemu społeczeństwu. Przedsiębiorstwo społeczne występuje wówczas jako odpowiedź na problemy finansowania organizacji, których finansowanie z innych źródeł[75] napotyka szereg problemów i ograniczeń.

W Europie koncepcja przedsiębiorstwa społecznego jest znacznie bardziej dojrzała niż w USA. Początki koncepcji należy łączyć z uchwaloną w 1991 przez parlament Włoch ustawą regulującą tworzenie powstających jak „grzyby po deszczu" na początku lat dziewięćdziesiątych spółdzielni społecznych. Powstanie tych spółdzielni było odpowiedzią na nierozpoznawanie lub niedostateczne zaspokojenie potrzeb obywateli przez służby publiczne[76]. Rozwój tych nowych form przedsiębiorczości jest obserwowany i poddawany analizie na łamach czasopisma o nazwie „Empresa Sociale". Należy podkreślić, że inicjatywy dotyczące tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw społecznych najlepszy grunt dla swego rozwoju znalazły w Republice Włoskiej, w innych krajach europejskich inicjatywy nie mają już takiej dynamiki. Chociaż w Wielkiej Brytanii w roku 2002 rząd uruchomił program Coalition for Social Enterprice i utworzył Social Enterprice Unit. Celem tych przedsięwzięć była chęć promocji przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w Wielkiej Brytanii. Ministerstwo Handlu i Przemysłu zaproponowało własną definicję przedsiębiorstwa społecznego i stworzyło ich pierwszy rejestr.

Koncepcja przedsiębiorstwa społecznego jest pojmowana jako kreacja nowego ducha przedsiębiorczości dotykającego i przekształcającego dotychczasowe doświadczenia. Przedsiębiorstwo społeczne jest ideą, która nie zastępuje wcześniejszych koncepcji rozwoju przedsiębiorstw, ale je wzbogaca i udoskonala zgodnie z kierunkiem rozwoju nowej przedsiębiorczości.

Powstanie w połowie lat dziewięćdziesiątych idei, realizujących koncepcję przedsiębiorstw i organizacji nienależących do dwóch typowych sektorów gospodarczych (sektora publicznego i sektora prywatnego) było odpowiedzią na oczywiste niedostatki tych sektorów występujące w sferze gospodarczej, społecznej i kulturowej. Odpowiedź ta nie była skutkiem kontestacji, ale wynikła z obserwacji realnych procesów, wzajemnych relacji i zachowań poszczególnych podmiotów gospodarczych i społecznych. Koncepcje rozwoju wspomnianych organizacji nie mają w Europie jednolitego charakteru, jednak oparte są na ponadstuletniej tradycji organizacji wzajemnej pomocy, inicjatyw ekonomicznych typu stowarzyszeniowego, lub na rozwiniętym w wielu krajach ruchu spółdzielczym.

---

[75] Tradycyjne źródła finansowania to głównie: dary od osób prywatnych i organizacji, subsydia od instytucji publicznych i fundacji

[76] C. Borzaga, A. Santuari, Italy from Tradicional Cooperatives to Innovative Social Enterprices in The Emergence of Social Enterprice, Roma 2001, s. 166–175

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Znane są różne koncepcje usytuowania przedsiębiorstwa społecznego w strukturze gospodarki. Są one wyrazem przedstawienia trójbiegunowej wizji ekonomii, a bieguny zazwyczaj traktowane są jako system regulacji wymiany poprzez: rynek, redystrybucję publiczną i wzajemność. System dystrybucji odwołuje się do trzech kategorii zasobów: handlowych, niehandlowych i niepieniężnych. Zgodnie z przedstawioną wizją przedsiębiorstwo społeczne znajduje się w przestrzeni pośredniej stanowiącej miejsce wyrazu poszczególnych (trzech) biegunów.

Ogromne i rosnące znaczenie nowego typu organizacji we współczesnej gospodarce powoduje, że ich funkcjonowanie jest łączone z funkcjami ekonomicznymi instytucji publicznych: funkcją alokacji w procesie wytwarzania dóbr i usług o charakterze zbiorowym (ochrona zdrowia, edukacja, kultura, pomoc socjalna, ochrona środowiska); funkcją redystrybucji zasobów z dobrowolnym wkładem pieniężnym lub dobrowolną pracą, funkcją regulacji życia ekonomicznego.

Funkcja regulacji życia ekonomicznego dotyczy sytuacji, gdy różne organizacje stają się uprzywilejowanymi partnerami instytucji publicznych w procesie przywracania do aktywności zawodowej osób bezrobotnych, kobiet, osób opuszczających zakłady karne i innych, którym grozi trwałe wykluczenie z rynku pracy. Możliwość aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych ma istotne znaczenie z następujących powodów:

– występujące w wielu krajach (także w Polsce) zjawisko bezrobocia strukturalnego;
– niską efektywność tradycyjnych działań podejmowanych na rynku pracy przez instytucje publiczne.

Opisywane zjawiska można określić w skrócie nazwą nowej przedsiębiorczości.

Przedsiębiorca, który nie musi być właścicielem przedsiębiorstwa, wnosi do prowadzonej działalności przynajmniej jedną z podanych niżej innowacji:

- wprowadza nowy produkt (produkt nowej jakości),
- wprowadza nowe metody produkcji,
- otwiera nowe rynki,
- zdobywa nowe źródła zaopatrzenia w czynniki produkcji,
- dokonuje odnowienia danej branży działalności.

W każdym z wymienionych obszarów działalności przedsiębiorcy można zidentyfikować nową przedsiębiorczość w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W wielu krajach Unii Europejskiej z powodu kryzysu finansów publicznych (niewydolności budżetu państwa i budżetów samorządów) oraz braku bądź nieskuteczności uregulowań prawnych dotyczących wielu sfer oddziaływania, instytucje publiczne pozostawiają pole do działania dla inicjatyw społecznych w dziedzinach, które były domeną ich działalności jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Dotyczy to głównie przywracania do wielu kategorii bezrobotnych zagrożonych wykluczeniem.

Jako przykład innowacji można podać: szkolenie przez pracę, opiekę nad małymi dziećmi, usługi na rzecz osób starszych, pomoc dzieciom będącym ofiarami przemocy w rodzinie, pomoc uchodźcom i emigrantom.

Tego typu działania są nowatorskie nawet wśród tradycyjnych form działalności organizacji, ponieważ zrywają z ich zbiurokratyzowanymi[77] i mało innowacyjnymi zachowaniami.

4. Nowe metody organizacji

We współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstwach społecznych występują różni partnerzy i wiele zróżnicowanych kategorii podmiotów, współpracujących ze sobą w nowego typu przedsiębiorstwach. Spośród tych podmiotów można wymienić: pracowników najemnych, wolontariuszy, użytkowników i lokalne instytucje publiczne.

Występowanie tak zróżnicowanych grup podmiotów stanowi istotną modyfikację tradycyjnych procesów gospodarczych, w których występują bardziej spójne grupy podmiotów. Często w tego typu przedsięwzięciach tworzone są konstrukcje łączące w sobie popyt i podaż. Przykłady tego typu organizacji to: żłobki rodzicielskie występujące we Francji, Szwecji i we Włoszech. Jedną z najważniejszych modyfikacji jest mobilizowanie do pracy wolontariuszy. Zjawisko wolontariatu jest znane od wielu lat, natomiast innowacja polega na tym, że praca wolontariuszy umożliwia wytwarzanie dóbr i usług w tych dziedzinach, gdzie wykorzystywano dotychczas pracę najemną. Tradycyjny wolontariat jest utożsamiany z działalnością dobroczynną. Wolontariat podobnie jak inne struktury przeszedł głęboką transformację, która polega na tym, iż jest on bardziej pragmatyczny i nastawiony na realizację celów wytwórczych odpowiadających swoim potrzebom. Również następują istotne zmiany w wykorzystaniu pracy najemnej. Zmiany te polegają na wprowadzaniu nietypowych form zatrudnienia.

Można tu wymienić: nietypowe godziny pracy, pracę w domu, pracę w niepełnym (elastycznym wymiarze), zatrudnienie w ramach programów likwidacji bezrobocia, rozwoju form semi-wolontariatu.

[77] Przykładem zbiurokratyzowanej organizacji sektora III jest Federacja Usług Społecznych w Republice Federalnej Niemiec – Wohlfahrtsverbände

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Równocześnie status niektórych pracowników może ulec również znacznym zmianom w chwili powierzenia im funkcji kierowniczych.

Nowe relacje rynkowe są konsekwencją rozpowszechniania w wielu krajach systemu przetargów o dostęp do produktów, do których dostęp dawniej był zapewniony na zasadzie uprzywilejowania przez państwo instytucji publicznych i niedochodowych organizacji prywatnych. Konieczność poddania się procesom konkurencji wymusza nowe sposoby zachowań. Zmiany, o których mowa, są konsekwencją przejścia w wielu krajach z systemu państwa opiekuńczego do systemu państwa konkurencyjnego.

Zjawisko to powoduje następujące skutki: istniejące organizacje weryfikują swoją pozycję rynkową i społeczną w walce konkurencyjnej z przedsiębiorstwami dochodowymi, przedsiębiorstwa społeczne wykorzystują podobne wzorce zachowań organizacyjnych jak przedsiębiorstwa komercyjne, faktyczna likwidacja monopoli działających w sferze usług społecznych (Szwecja, Niemcy) prowadzi do tworzenia nowych inicjatyw, następuje wzrost ryzyka ekonomicznego dotyczący zarówno nowych, jak i dotychczas funkcjonujących organizacji, ponieważ ich status finansowy jest zależny od zdolności pozyskania nowych rynków.

Reagując na zmiany w wymienionych obszarach szereg państw podjęło działania legislacyjne w celu dostosowania się do nowej, wcześniej nieznanej formy przedsiębiorczości, dla której dotychczasowe uregulowania prawne obejmujące funkcjonowanie: spółdzielni, stowarzyszeń czy fundacji okazują się niewystarczające i krępujące ich rozwój. Zmienione ramy prawne powinny wesprzeć dynamikę rozwoju nowatorskich form przedsiębiorczości o charakterze społecznym i umożliwić sformalizowanie inicjatyw poprzez włączenie do instrumentów ich kontroli różnych uczestników organizacji.

Spośród nowych ram prawnych można wymienić:

- Statut Włoskich Spółdzielni Społecznych z 1991 roku,
- Spółdzielnia Społeczna z Ograniczoną Odpowiedzialnością z 1999 w Portugalii,
- Spółdzielnia Usług Społecznych z 1999 w Hiszpanii,
- Spółka Spółdzielcza Interesu Zbiorowego z 2003 we Francji,
- Community Interest Company w Wielkiej Brytanii z 2004,
- Spółdzielnie Socjalne w Polsce z 2006.

Przedsiębiorstwo klasyfikowane jako społeczne musi spełniać jednocześnie trzy warunki dotyczące:

- Celu działalności,
- Źródła posiadanych zasobów,
- Specyficznych metod organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Jak podawano wcześniej, celem działalności przedsiębiorstwa społecznego jest służenie członkom lub wspólnocie bardziej niż wypracowywanie zysku. Jednak nie wyklucza się możliwości ograniczonej dystrybucji zysków na rzecz członków organizacji (dotyczy to w głównej mierze spółdzielni socjalnych) i to ją różni od zasad funkcjonowania klasycznych organizacji non-profit, których członkowie i zarządzający nie mogą otrzymywać części wypracowanych zysków w żadnej formie.

Przedsiębiorstwa społeczne są finansowane jednocześnie z dwóch rodzajów zasobów. Pierwszy to wypracowywane nadwyżki ekonomiczne (zysk), drugi to przydzielane przez instytucje publiczne zasoby niehandlowe. Często również przedsiębiorstwo społeczne korzysta z darów osób prywatnych i innych organizacji, jak również wykorzystuje zasoby niepieniężne, głównie w postaci pracy wolontariuszy.

Proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach społecznych odbywa się w sposób demokratyczny poprzez włączenie uczestników w proces zarządzania i uczestnictwo w organach kontroli, niezależnie od tego czy mamy do czynienia z pracownikiem opłacanym, wolontariuszem czy przedstawicielem innych organizacji biorących udział w przedsięwzięciu. Demokratyczne reguły podejmowania decyzji polegają na uniezależnieniu liczby posiadanych głosów od wniesionych wkładów kapitałowych. Ta cecha jest charakterystyczna dla zasad funkcjonowania wszystkich spółdzielni, nie tylko spółdzielni socjalnych.

Można podać dwie definicje przedsiębiorstwa społecznego.

Pierwsza, opracowana przez rząd brytyjski[78], określa przedsiębiorstwo społeczne w sposób następujący.

Pod pojęciem przedsiębiorstwa społecznego należy rozumieć działalność gospodarczą, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która inwestuje ponownie nadwyżki ekonomiczne zależnie od tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągania maksymalnego zysku na rzecz właścicieli.

Druga definicja opiera na francuskim projekcie EMES, zajmującym się wyszukiwaniem przedsiębiorstw, które spełniałyby kryteria *przedsiębiorstwa społecznego*. Podejście to opiera się na wykorzystaniu dwóch zestawów kryteriów (wskaźników). Pierwszy z tych zestawów ma charakter bardziej ekonomiczny, drugi bardziej społeczny.

[78] Opublikowana w 2002 roku w dokumencie: *Social Enterprise. A Strategy for Success*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W pierwszym zestawie znajdują się następujące kryteria:

- Bezpośrednie zaangażowanie[79] w produkcję dóbr lub świadczenie usług,
- Wysoki stopień niezależności[80],
- Ryzyko ekonomiczne[81] w podejmowanej działalności,
- Prawo do podziału zysków, ale w sposób ograniczony,
- Minimalny poziom odpłatnych[82] zasobów siły roboczej.

W celu określenia społecznego wymiaru przedsiębiorstwa zastosowano zestaw czterech kryteriów:

- Podstawowy cel to służenie wspólnocie,
- Inicjatywa tworzenia pochodzi od grupy obywateli,
- Kryterium decyzyjne oparte o zasadę jedna osoba – jeden głos,
- Promowanie demokracji lokalnej poprzez działalność gospodarczą.

Na podstawie podanych wyżej kryteriów można dokonać identyfikacji nowych przedsiębiorstw społecznych, jak również uznać za przedsiębiorstwa społeczne organizacje gospodarcze – inne podmioty działające w dotychczasowych warunkach, które zostały poddane rekonfiguracji siłą nowej dynamiki wewnętrznej.

79 Dla przedsiębiorstwa społecznego działalność produkcyjna lub oferowane na rzecz osób usługi stanowi jedną z podstawowych racji bytu. To w sposób oczywisty wyróżnia je wśród tradycyjnych organizacji non-profit, dla których przedmiotem działalności podstawowej jest często obrona interesów lub redystrybucja środków materialnych (pieniężnych).

80 Prowadzona działalność jest kontrolowana przez założycieli, potem uczestników projektu, którzy mają prawo zarówno do wyrażania swoich opinii, jak i do zakończenia działalności. Niezależność oznacza tu względną niezależność od otoczenia w zakresie zarządzania i finansowania

81 Podobnie jak inne podmioty rynkowe ponoszą ryzyko utraty płynności finansowej i inne ryzyka ekonomiczne

83 Podobnie jak tradycyjne organizacje niedochodowe mogą korzystać z: pracowników odpłatnych i wolontariuszy. Stosunkowo niewielka liczba pracowników opłacanych odróżnia je z kolei od klasycznych organizacji komercyjnych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Anna Kułakowska

ROZDZIAŁ VI

ISTOTA I ZASADY SPRAWNEGO ZARZĄDZANIA

1. Zarys ewolucji poglądów na zarządzanie

Z analizy literatury obejmującej swym zakresem zagadnienia związane z zarządzaniem organizacjami wynika, iż część ze znanych już w odległych okresach historycznych zasad sprawnego zarządzania jest stosowana także w czasach obecnych[83]. Stosuje się je mimo zasadniczej różnicy poziomu sił wytwórczych oraz warunków działania w chwili obecnej w stosunku do okresów już minionych, bowiem mają one charakter uniwersalny i w znacznym stopniu ponadczasowy, jak np. zasada specjalizacji, której przestrzeganie w sposób istotny i niezaprzeczalny przyczynia się do wzrostu wydajności.

Z tych też powodów niektórzy spośród specjalistów z zakresu zarządzania poszukują inspiracji w dziele Niccola Machiavellego (1469–1527)[84] omawiającym reguły rządzenia, natomiast inni podstawowe zasady zarządzania próbują formułować na podstawie analizy poczynań Aleksandra Wielkiego czy innych postaci historycznych, potrafiących skłaniać podległych sobie ludzi do przekraczania granic ich możliwości[85], a klasyczne strategie wojskowe nadal inspirują specjalistów z dziedziny zarządzania[86].

---

83 „Współcześni przywódcy z punktu widzenia stosowanych metod nie różnią się tak bardzo od swoich poprzedników sprzed stu, a nawet tysiąca lat". Por.: J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 15 [za:] H.C. Altman, *Strategie sukcesu*, Warszawa 1997, s. 15

84 Ibidem, s. 15 [za:] A. Jay, Machiauvelli, *I zarządzanie*, PWE, Warszawa 1996

85 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 70

86 R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami,* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1984, s. 18–20

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

1.1. Kierunek inżynierski

W świetle powyższych informacji nie powinno zatem dziwić to, że sformułowane przez F. Taylora około stu lat temu zasady naukowego zarządzania nadal są obowiązujące. Dotyczy to w szczególności zasad organizowania prostych procesów pracy, które można sformułować następująco[87]:

1. Należy przesuwać całą odpowiedzialność za organizowanie pracy z robotnika na kierownika, od wykonawców nie wymagając myślenia.
2. Należy używać metod ścisłych – naukowych, aby określić najefektywniejszy sposób wykonywania pracy.
3. Należy dobrać najlepszą osobę do wykonania zaplanowanej pracy oraz najlepsze narzędzie służące do jej wykonywania.
4. Należy szkolić robotnika, aby wydajnie wykonywał swoją pracę, dobrze go traktować i wynagradzać w zależności od wyników.

Z analizy powyższych zasad wynika, że aby znaleźć optymalny sposób wykonania konkretnej pracy niezbędne jest przeprowadzenie szczegółowych obserwacji i analiz różnych metod jej wykonania, co umożliwi opracowanie najlepszej z możliwych. Przy takim podejściu do organizacji pracy robotnicy są sprowadzani do roli automatów szukających w pracy jedynie źródła korzyści materialnych i powinni działać według optymalnie zaprogramowanych, ściśle określonych procedur. Z tego też powodu wzrasta rola kontroli, która musi się koncentrować na sprawdzaniu poprawności przestrzegania zaleconych reguł wykonania pracy, natomiast proces zarządzania polega na kierowaniu przez wyspecjalizowanych w różnych funkcjach majstrów podległymi pracownikami. Trzeba jednak w tym miejscu obiektywnie zauważyć, że mimo wskazanego wyżej postrzegania robotników Taylor uznawał jednocześnie, że trzeba ich traktować życzliwie, a jeśli któryś z nich pracuje mało wydajnie, należy posyłać do niego nie nadzorcę i poganiacza, lecz instruktora.

Przy omówionym, wywodzącym się od Taylora, podejściu do organizacji są one traktowane jak całości zbudowane ze współpracujących ze sobą części, gdzie każda ma jednoznacznie określoną, niezmienną rolę, którą musi wypełniać z maksymalną wydajnością, zgodnie z wcześniej sprecyzowanymi jednoznacznymi instrukcjami. Natomiast głównym celem zarządzania jest uzyskanie maksymalnej intensywności pracy wszystkich ogniw organizacji, zwłaszcza maksymalne wykorzystanie fizjologicznych możliwości robotników, traktowanych jak narzędzia. Uogólniając, można stwier-

[87] J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji…*, op. cit., s. 16

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

dzić, że to tzw. **naukowe zarządzanie**[88], określane również jako **kierunek inżynierski** w zarządzaniu, miało na celu przede wszystkim zwiększenie wydajności urządzeń produkcyjnych i obsługujących je robotników. Najbardziej znanym kontynuatorem tego sposobu podejścia do zarządzania, który szeroko stosował je na masową skalę w praktyce i wywarł ogromny wpływ na organizację przemysłu na całym świecie, był Henry Ford. Wywodzący się od jego nazwiska nurt organizacji produkcji, zwany **fordyzmem** „cechowało wykorzystanie linii produkcyjnej wyposażonej w potokową linię produkcyjną z wymuszonym traktem spływu, wykonujących wysoko wyspecjalizowane operacje, służącej realizacji masowej, wystandaryzowanej, a więc ujednoliconej produkcji"[89]. Oczywiste jest także to, że przy organizacji pracy określanej mianem fordyzmu mechanistyczne ujęcie rozciągało się również na funkcjonowanie organizacji jako całości, co skutkowało koniecznością zapewnienia harmonijnego współdziałania wszystkich jej części składowych.

1.2. Kierunek administracyjny

Potrzeba zapewnienia takiego właśnie współdziałania części składowych organizacji była przyczyną rozwoju kierunku administracyjnego, określanego także jako nurt uniwersalistyczny. Ten kierunek, będący podobnie jak kierunek inżynierski integralną częścią klasycznej teorii organizacji i zarządzania, obejmował naukowe opracowywanie zasad działalności administracyjnej oraz ogólnych zasad funkcjonowania całej organizacji i współpracy jej poszczególnych komórek. Głównymi twórcami kierunku administracyjnego był Max Weber i Henri Fayol.

Max Weber był twórcą koncepcji organizacji idealnej, nastawionej na bezosobowość oraz sprawność funkcjonowania. W jego przekonaniu o takiej idealnej organizacji można mówić w przypadku przestrzegania w działaniu tej organizacji następujących reguł[90]:

1. Wykonywanie czynności urzędowych jest działalnością stałą i nie może być traktowane jako praca dodatkowa. Podjęcie tej pracy stałej jest uzależnione od nabycia określonego przygotowania, posiadania odpowiednich zdolności i wiedzy, których zakres musi być jednoznacznie uregulowany przez przepisy prawne.

[88] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 49

[89] J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji…*, op. cit., s. 17

[90] Ibidem, s. 18

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

2. W działalności urzędowej obowiązuje zasada kompetencji, przejawiająca się: stałym podziałem czynności, wyraźnym rozgraniczeniem sfer uprawnień i obowiązków urzędowych, jasnymi regułami stosowania kar i przyznawania nagród.
3. W działalności urzędowej obowiązuje zasada hierarchii, wyrażająca się w odpowiedzialności urzędników niższych instancji wobec urzędników wyższych instancji, uprawnionych do kontrolowania i regulowania działalności tych pierwszych, którym z kolei przysługuje prawo odwołania i złożenia zażalenia na przełożonych.
4. Działalność urzędowa jest uregulowana przez ustalone w formie pisemnej formalne przepisy, określające precyzyjnie zachowanie urzędników w konkretnych sprawach i nadające ich urzędowym poczynaniom piętno bezosobowości i dokumentowana w formie pisemnej, w postaci stosownych protokołów, zaświadczeń, decyzji, formularzy i korespondencji urzędowej.

Należy zaznaczyć, że w tej koncepcji władza była rozumiana jako możliwość oddziaływania na zachowania innych osób w taki sposób, aby działały one zgodnie z wolą tego, kto wywiera wpływ. Uleganie władzy rozumiano przede wszystkim jako posłuszeństwo wobec porządku prawnego, nie zaś spolegliwość wobec konkretnej osoby czy zwyczaju, jak to ma przykładowo miejsce w przypadku monarchii czy przy władzy starszych. Opisany sposób sprawowania władzy Max Weber nazwał **biurokracją**[91].

Chociaż twórcy tej koncepcji zarządzania wskazywali na jej niewątpliwe zalety,w tym przede wszystkim niezawodność działania, powtarzalność osiąganych wyników oraz obiektywizm w działaniu uczestników organizacji, zmuszonych do stosowania ściśle określonych procedur, to jednak obecnie krytycy takiego modelu mechanistycznego słusznie wskazują, że ta koncepcja[92]:

- zaleca kierować się wyłącznie formalnymi rozstrzygnięciami pomijając ludzkie, indywidualne, aspekty poszczególnych spraw,
- nie jest dostosowana do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, gdyż sformalizowane organizacje mają trudności ze zmianą ustalonych procedur, zakłada, że pracownicy będą akceptować autorytet przełożonych ze względu na ich pozycję w hierarchii, choć w rzeczywistości w okresie szybkich zmian techniki i technologii młodzi, nowi członkowie organizacji często mają większą od nich wiedzę i umiejętności, co rodzić może lekceważenie przełożonych,

[91] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie…*, op. cit., 51

[92] J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji…*, op. cit., s. 19

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- stwarza sytuację, w której pracownicy współzawodniczą o awans pionowy, bo wyższa pozycja w hierarchii daje władzę, a ponieważ rygorystycznie odpowiadają za popełniane błędy, dlatego próbują chronić swój autorytet i pozycję przez sformalizowane, autokratyczne postępowanie i unikają podejmowania decyzji trudnych i nietypowych.

Drugim głównym twórcą kierunku administracyjnego był Henri Fayol. On to właśnie jako jeden z pierwszych twierdził, że zarządzania można się nauczyć, jeśli zostaną sformułowane podstawowe zasady i opracowana ogólna teoria zarządzania. On też jako pierwszy sklasyfikował funkcje zarządzania, a także na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań postępowania kierowników opracował i przedstawił teorię niezbędnych uzdolnień kierowniczych. W przekonaniu H. Fayola kierownik, aby mógł skutecznie działać, musi nabyć szereg umiejętności wykraczających poza funkcje czysto administracyjne, a zwłaszcza umiejętności[93]:

1. techniczne (znajomość sposobów produkcji i wytwarzania wyrobów),
2. handlowe (kupowanie surowców, sprzedawanie wyrobów),
3. finansowe (pozyskiwanie i użytkowanie kapitału),
4. ochronne (ubezpieczenie oraz ochrona majątku i osób),
5. rachunkowe (obliczanie kosztów i zysków oraz sporządzanie bilansów),
6. kierownicze (uzdolnienia administracyjne).

W przekonaniu H. Fayola ze względu na funkcje pełnione przez kierowników najważniejszym uzdolnieniem niższego kierownictwa powinno być uzdolnienie techniczne, natomiast zasadniczym uzdolnieniem kierowników wysokiego szczebla powinno być uzdolnienie administracyjne, bowiem wykształcenie wyłącznie techniczne nie odpowiada potrzebom ogólnym nawet przemysłowych przedsiębiorstw[94].

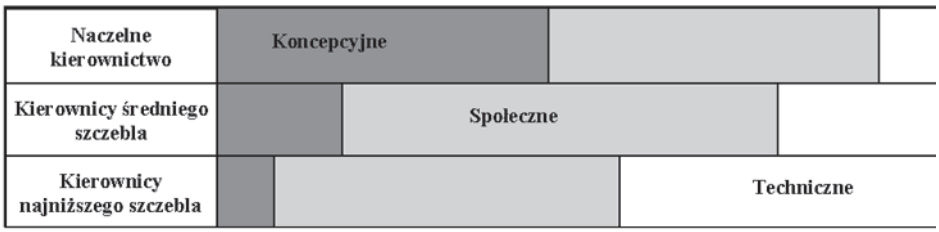
Poza tym – co podkreślał Fayol – w zależności od miejsca w hierarchii organizacyjnej różnie kształtują się najbardziej pożądane proporcje uzdolnień kierowników. Zależą one także od wielkości przedsiębiorstwa. Koncepcja ta zapoczątkowała trwającą do dziś dyskusję dotyczącą „wzorca" najbardziej pożądanych cech i kompetencji kierownictwa.

---

93 J. Żurek (red.), *Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 90

94 A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 647

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632



Rysunek 21. *Umiejętności niezbędne do skutecznego działania na różnych szczeblach struktury hierarchicznej*
Źródło: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 20

Ze wskazanych wyżej sześciu obszarów działalności kierownictwa organizacji, najważniejszym według Fayola jest obszar administracyjny, a spełnianie roli administracyjnej przez kierownika definiował on jako zarządzanie, pod którym to pojęciem rozumiał realizację pięciu funkcji kierowniczych[95].

Tabela 11. Funkcje kierownicze

Funkcje kierownicze	planowanie	badanie przyszłości i obmyślanie celów oraz kierunku działania umożliwiającego ich zrealizowanie
	organizowanie	mobilizowanie materialnych i ludzkich zasobów organizacji niezbędnych do wprowadzenia planów w życie oraz przydzielanie tych zasobów poszczególnym wykonawcom
	rozkazywanie	wyznaczanie zadań dla pracowników i doprowadzanie do tego, aby je skutecznie wykonywali
	koordynowanie	łączenie i zapewnienie harmonijnego funkcjonowania zasobów dla osiągnięcia pożądanych celów
	kontrolowanie	sprawdzanie przebiegu realizacji planów, zgodnie z ustalonymi przepisami i wydanymi poleceniami

Źródło: Opracowanie własne wg J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 20

Oczywiście zakres tych funkcji do czasów obecnych w znacznym stopniu uległ zmianom. Szczególnie jest to widoczne, jeśli się dokonana porównania wskazanego przez Foyola zakresu tych funkcji z zakresem wynikającym z uwzględniania w kierowaniu nowych trendów w pełnieniu ról kierowniczych oraz obecnych zadań kierowników liniowych[96]. Można tu przykładowo wskazać funkcję określoną przez Fayola jako rozkazodawstwo, która ewoluowała przez motywowanie do przewodzenia.

[95] J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji…*, op. cit., s. 20
[96] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie…*, op. cit., s. 415

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

2. Zasady sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa wg Fayola[97]

H. Fayola, będąc przekonanym, że we współczesnych mu czasach zarządzanie było najbardziej „zaniedbaną" funkcją realizowaną w przedsiębiorstwach, sformułował czternaście zasad zarządzania mających zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji. Przedstawiono je w tab. 12.

Tabela 12. Zasady sprawnego zarządzania organizacjami

Lp.	Typy zasad	Charakterystyka
1.	*Podział pracy*	Im bardziej ludzie się wyspecjalizują, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę. Przykładem stosowania tej zasady jest współczesna linia montażowa.
2.	*Autorytet*	Kierownicy muszą wydawać polecenia, aby prace były wykonywane. Autorytet formalny daje im prawo rozkazywania, ale nie zawsze zapewnia posłuszeństwo, jeżeli nie będzie mu towarzyszyć także autorytet osobisty (na przykład wynikający z potrzebnej wiedzy).
3.	Dyscyplina	Członkowie organizacji powinni przestrzegać przepisów i uzgodnień nią rządzących. Według Fayola dyscyplina wynika z dobrego przywództwa na wszystkich szczeblach organizacji, ze sprawiedliwych umów (na przykład dotyczących nagradzania za lepsze wyniki pracy) oraz rozsądnie stosowanych kar za wykroczenia.
4.	*Jedność rozkazodawstwa*	Każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia od jednej tylko osoby. Zdaniem Fayola podporządkowanie pracownika więcej niż jednemu bezpośredniemu przełożonemu prowadzi do sprzecznych poleceń i zakłócenia autorytetu.
5.	*Jednolitość kierowania*	Jeden kierownik powinien kierować operacjami prowadzącymi w organizacji do jednego celu i realizowanymi według jednego planu. Na przykład działem personalnym przedsiębiorstwa nie może kierować dwóch szefów, z których każdy stosuje inną politykę zatrudnienia.

[97] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie…*, op. cit., s. 52 [za:] H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna,* INO, Warszawa 1926

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tab. 12. cd.

6.	*Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu*	W żadnym przedsięwzięciu interesy poszczególnych pracowników nie powinny przeważać nad interesami organizacji jako całości.
7.	*Wynagrodzenie*	Płaca za wykonaną pracę powinna być sprawiedliwa zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy.
8.	*Centralizacja*	Ograniczanie roli podwładnych w podejmowaniu decyzji oznacza centralizację, zwiększanie zaś ich roli – decentralizację. Fayol uważał, że ostateczna odpowiedzialność za podejmowanie decyzji należy do kierowników, ale jednocześnie powinni oni przekazać podwładnym dostateczne uprawnienia decyzyjne, tak aby mogli oni właściwie wykonywać swoje zadania. Problem polega na znalezieniu w każdym wypadku właściwego
9.	*Hierarchia*	Linie podporządkowania w organizacji – dziś często przedstawiane w postaci uporządkowanych prostokątów i łączących je odcinków na schematach organizacyjnych – przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w przedsiębiorstwie.
10.	*Ład*	Każdy człowiek i każda rzecz powinni być na właściwym miejscu we właściwym czasie. Ludzie powinni zajmować te stanowiska, które są dla nich najodpowiedniejsze.
11.	*Odpowiednie traktowanie pracowników*	Kierownicy powinni się odnosić do podwładnych w sposób przychylny i sprawiedliwy.
12.	*Stabilność personelu*	Duża fluktuacja pracowników niekorzystnie wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji.
13.	*Inicjatywa*	Podwładni powinni mieć swobodę tworzenia i realizacji swoich planów, nawet jeżeli może to prowadzić do pewnych błędów.
14.	*Esprit de corps (duch jedności)*	Sprzyjanie powstawaniu poczucia przynależności do zespołu zapewnia organizacji ducha jedności. Wg Fayola prowadzą do tego nawet drobne czynniki. Na przykład proponował, aby tam, gdzie to tylko możliwe, porozumiewano się ustnie zamiast przekazywania sobie oficjalnych pism.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2001, s. 52 [za:] H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna,* INO, Warszawa 1926

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Analizując powyższe zasady, można zauważyć, że w swej istocie pokrywają się ze współczesną wiedzą o zarządzaniu, wynikającą z dorobku wielu pokoleń teoretyków i praktyków zarządzania[98]. Dotyczy to m.in. postulatu konieczności posiadania przez kierowników, prócz autorytetu formalnego wynikającego z zajmowanego stanowiska, także osobistego autorytetu związanego z wiedzą i doświadczeniem, a także postulatu właściwego traktowania i sprawiedliwego wynagradzania pracowników[99]. Na podkreślenie zasługuje także to, że już Fayol uznał za słuszne pozostawianie bezpośrednim wykonawcom pewnej swobody działania i skłanianie ich do wykazywania inicjatywy, co wymaga zaakceptowania ich prawa do błędu, jak również postulat tworzenia warunków sprzyjających utożsamianiu się pracowników z firmą stanowiącą przecież pewną wspólnotę, w której obowiązują określone zasady i reguły – w przekonaniu tego teoretyka zarządzania zapewni to zgodne z celami ogólnymi, sprawne i harmonijne funkcjonowanie firmy. Także obecnie nie budzi żadnych wątpliwie konieczność: podporządkowania pracowników jednemu tylko przełożonemu, potrzeba działania wszystkich członków kierownictwa zgodnie z jednym planem, celowość zapewnienia właściwego ładu, tj. zadbania, by wszystkie osoby i przedmioty znajdowały się we właściwym czasie na właściwym miejscu, a także określania jednoznacznych linii podporządkowania pracowników oraz walki z nadmierną fluktuacją zatrudnienia i potrzeba przestrzegania przez wszystkich członków organizacji obowiązujących w niej zasad.

3. Podstawowe zasady sprawnego zarządzania

Chociaż z lektury literatury przedmiotu wynika, że poszczególni autorzy różnią się w ocenie istotności poszczególnych zasad zarządzania, to jednak można stwierdzić, że najczęściej do najważniejszych i podstawowych zasad, których należy przestrzegać, zaliczają: zasadę optymalnego kształtowania zależności między czynnikami produkcji, zasadę przedsiębiorczości, zasadę gospodarności, zasadę rentowności oraz zasadę konkurencyjności[100].

3.1. Zasada optymalnego kształtowania zależności między czynnikami produkcji

Powyższa zasada jest konsekwencją faktu, że nie tylko o efektywności, ale nawet o skuteczności osiągania przez przedsiębiorstwo założonych celów decydują najwłaściwsze powiązania oraz najkorzystniejsze relacje eko-

[98] K. Zimniewicz, *Koncepcje zarządzania,* Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 16

[99] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie…,* op. cit., s. 73–74

[100] J. Żurek (red.), Przedsiębiorstwo…, op. cit., s. 48–51

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

nomiczne między będącymi jego własnością bądź w jego dyspozycji zasobami (czynnikami produkcji).

Należy wyjaśnić, że pod pojęciem zasobów przedsiębiorstwa należy rozumieć środki, w oparciu o które może ono osiągać założone cele. Wśród tych zasobów można wyróżnić zasoby materialne i niematerialne[101]. Do zasobów materialnych zalicza się wszystkie składniki majątkowe, które są wyszczególnione w bilansie i których wycena nie sprawia trudności. Z kolei do zasobów niematerialnych zalicza się te zasoby, które trudno wycenić, a więc: marka handlowa, reputacja firmy, kontakty z klientami itp. W przypadku bardziej szczegółowej klasyfikacji, jaką jest klasyfikacja rodzajowa, wśród zasobów przedsiębiorstwa można wyróżnić: zasoby rzeczowe, zasoby finansowe, zasoby informacyjne oraz zasoby ludzkie[102].

Wszystkie te czynniki muszą się wzajemnie uzupełniać i wspomagać oraz pozostawać w określonych zależnościach, które każde przedsiębiorstwo powinno samodzielnie ustalać mając na względzie efektywne wykorzystanie całego swego potencjału i umocnienia swojej pozycji na rynku. Zawsze ilości i cechy poszczególnych rodzajów zasobów, jakie są niezbędne do osiągnięcia przez organizację założonych celów, są uzależnione od przedmiotu i skali jej działalności. Inne są w przypadku małego warsztatu naprawy samochodów, a zupełnie inne w przypadku dużego przedsiębiorstwa przemysłowego branży chemicznej czy gminy na prawach powiatu. Przykładowo posiadanie wspaniałej kadry, dysponowanie nowoczesną technologią i pomysłem na produkt zapełniający niszę rynkową nie wystarczy do osiągnięcia sukcesu rynkowego i finansowego, jeśli przedsiębiorstwo nie posiada własnych środków finansowych czy też dostępu do kredytów na sfinansowanie bieżącej działalności.

Z tą zasadą ściśle powiązane są kolejne trzy zasady działania przedsiębiorstwa – przedsiębiorczości, gospodarności i rentowności.

3.2. Zasada przedsiębiorczości

Przed wskazaniem istoty tej zasady należy najpierw przybliżyć pojęcie przedsiębiorczości. Spotykane w literaturze definicje przedsiębiorczości można podzielić na dwie grupy: traktujące przedsiębiorczość jako cechę oraz traktujące ją jako funkcję[103]. Definicje pierwszego typu koncentrują się na ce-

[101] B. Kożuch, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok, 2001, s. 18

[102] J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*. Poltext, Warszawa 2005, s. 108

[103] M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*. Difin, Warszawa 2002, s. 110

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

chach zarówno wrodzonych, jak i nabytych osoby przedsiębiorczej. Do cech wrodzonych osoby przedsiębiorczej zalicza się bystrość umysłu, inteligencję, energię, wrodzone przywództwo, odwagę w podejmowaniu trudnych i ryzykownych decyzji, intuicję oraz zdolność szybkiej oceny sytuacji i przewidywania przyszłych zdarzeń. Wskazane cechy mogą ulegać wzmocnieniu lub osłabieniu, jak również w sprzyjających warunkach mogą być wykształcone u ludzi, którzy ich nie posiadają. Z kolei definicje koncentrujące się na przedsiębiorczości jako funkcji wynikają z obserwacji działań podejmowanych w celu przystosowania się do reguł i wymogów gospodarki rynkowej[104]. Te działania, czyli i przedsiębiorczość, przejawiają się zatem w poszukiwaniu i zastosowaniu nowych idei lub technologii, w elastycznym dostosowaniu do zmian w otoczeniu, niekonwencjonalnym rozwiązywaniu problemów, tak aby osiągnąć sukces.

W ekonomii funkcja (przedsiębiorczości) bywa utożsamiana z celem działalności, z tego też powodu przedsiębiorczość można taktować jako trójfazowy „proces wykorzystywania szans i możliwości oraz zasobów do tworzenia i/lub rozwoju firmy, jako proces inicjowania i wprowadzania zmian, zanikający okresowo do czasu pojawienia się nowych inicjatyw", zmierzający do takiego dostosowania się do reguł i wymogów gospodarki rynkowej, które zapewni firmie sukces[105]. Zatem przedsiębiorczość polega na znajdowaniu bardziej skutecznych niż dotychczas, sposobów prowadzenia działalności gospodarczej w konkurencyjnym otoczeniu[106].

Podobnie przedsiębiorczość postrzega J. Duraj, który traktuje ją jako „działanie skierowane na rozwój, mające nowatorski charakter i polegające na[107]:

1. wprowadzaniu nowych czynników produkcji i ich kombinacji z dotychczasowymi,
2. wprowadzaniu nowych wyrobów,
3. zdobywaniu nowych rynków zbytu,
4. tworzeniu nowych, efektywniejszych form organizacyjnych".

Ponieważ – jak wskazuje m.in. M. Strużycki – „wszystkie decyzje przedsiębiorców są podejmowane po to, aby uzyskać jak największy dochód (tzn.

[104] P. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992, s. 30–37

[105] A. Wasiluk, *Innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa 2002, s. 337–338

[106] Bloom H., Calori R., Woot de P" *Zarządzanie europejskie.* Poltext, Warszawa 1995, s. 145–146

[107] I. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 16

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

maksymalizować zysk), co stanowi cel każdego przedsiębiorstwa"[108] oraz uwzględniając treści przypisywane pojęciu przedsiębiorczości, jedną z podstawowych zasad zarządzania przedsiębiorstwem musi być zasada przedsiębiorczości. Uzasadnieniem tego stwierdzenia jest fakt, że ostatecznym celem zasady przedsiębiorczości jest umacnianie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku[109]. Zasada ta jest szczególnie ważna w systemie gospodarki rynkowej, której charakterystyczną cechą jest ostra konkurencja i wyraźnie ograniczona rola państwa.

W praktyce stosowanie tej zasady przejawia się w ciągłym dostosowywaniu się przedsiębiorstwa do zmieniających się uwarunkowań działania, odpowiednim wpisywaniu się w strukturę rynku, a także wykorzystywaniu wszelkich, zarówno już istniejących, jak i dopiero pojawiających się, możliwości, np. wejścia na rynek z nowym produktem lub usługą.

Należy jeszcze raz podkreślić, że przedsiębiorczość łączy się z ekspansywnością rynkową, innowacyjnością, nowatorskimi, niekonwencjonalnymi przedsięwzięciami, wprowadzanymi w różnej skali w różnych obszarach przedsiębiorstwa, a zatem „zasada przedsiębiorczości oznacza gotowość do podejmowania oraz twórczego rozwiązywania problemów, umiejętność wykorzystania pojawiających się nowych możliwości i elastycznego przystosowania się do zmieniających się warunków"[110]. Nie należy jednak nigdy zapominać, że stosownym w powyższym zakresie działaniom towarzyszy zawsze pewne ryzyko, bez którego postęp staje się dużo wolniejszy, o ile w ogóle ma miejsce[111].

3.3. Zasada gospodarności

Przestrzeganie w zarządzaniu zasady gospodarności jest realizacją postulatu racjonalnego wykorzystywania przez przedsiębiorstwo majątku rzeczowego, finansowego oraz wartości niematerialnych i prawnych[112]. Dzięki przestrzeganiu tej zasady przedsiębiorstwo przy określonym poziomie zasobów może osiągać maksymalny efekt bądź też osiągnąć określony rezultat przy minimalnym zaangażowaniu posiadanych środków. W tym drugim przypadku podejmowana działalność charakteryzuje się bardzo oszczędnym gospodarowaniem posiadanymi zasobami majątkowymi. Należy jednak podkreślić konieczność rozważnego w tym zakresie zarządzania,

[108] M. Strużycki, *Zarządzanie…*, op. cit., s. 118

[109] J. Żurek (red.), Przedsiębiorstwo…, op. cit., s. 49

[110] S. Marek (red.), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Szczecin 1999, s. 27

[111] J. Żurek (red.), *Przedsiębiorstwo…*, op. cit., s. 49

[112] W. Ratyński, *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania,* C.F. Müller, Wydawnictwo Kodeks, Sp. z o.o., Warszawa 2002, s. 22

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

bowiem nie jest dopuszczalna oszczędność za wszelką cenę (np. trudno odstąpić od planowanych remontów). W taki sposób należy gospodarować posiadanymi zasobami, by w powiązaniu z zachodzącymi zmianami – zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu – osiągać nie tyle jakiś z góry określony efekt, ale dążyć do maksymalizacji wypracowanych efektów produkcyjnych i finansowych. Skuteczne wcielanie zasady gospodarności wymaga także przywiązywania odpowiednio dużej wagi do jakości wytwarzanych dóbr czy też usług.

3.4. Zasada rentowności

Zasada rentowności jest jedną z najważniejszych zasad. Sprzyja ona efektywnemu funkcjonowaniu i umożliwia przedsiębiorstwu zajęcie znaczącej pozycji na rynku, a ponadto zapewnia utrzymanie równowagi finansowej i eliminuje niebezpieczeństwo upadłości.

Istota przestrzegania zasady rentowności sprowadza się do podejmowania działań mających na celu maksymalizację relacji efektów do kosztów[113]. Wypracowany zysk nie powinien jednak być osiągany za wszelką cenę, a przede wszystkim nie kosztem załogi i bezmyślnym eksploatowaniem zasobów majątkowych. Podejmując działania mające na celu maksymalizację efektów należy zawsze dążyć do ścisłego powiązania zysku z racjonalną gospodarką całym majątkiem przedsiębiorstwa, a także z jego systematycznym i dynamicznym rozwojem. Pomocny w tych działaniach może być odpowiednio skonstruowany system kalkulacji i kontroli kosztów, a także skuteczny system motywacyjny.

3.5. Zasada konkurencyjności

Piątą z najważniejszych zasad, jakich należy przestrzegać zarządzając przedsiębiorstwem, jest zasada konkurencyjności. Stanowi ona swego rodzaju wypadkową omówionych już zasad, bowiem bez konsekwentnego realizowania założeń tych zasad niemożliwe jest utrzymanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

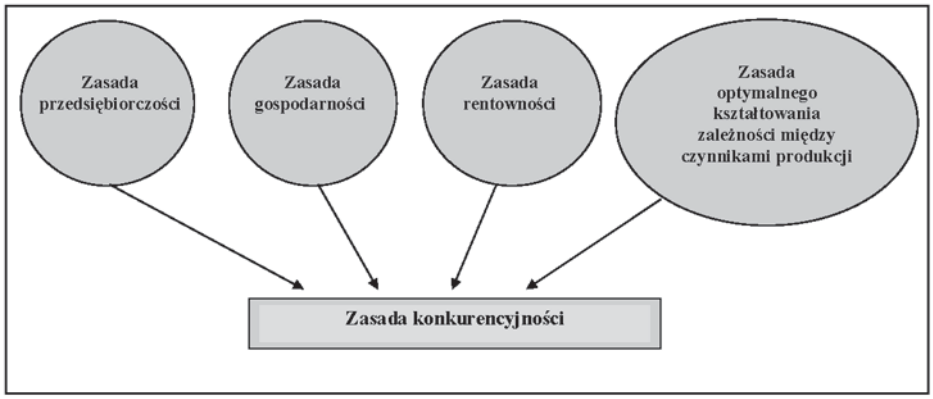
W literaturze ekonomicznej można się spotkać z różnymi definicjami konkurencji. Według K. Marksa, konkurencja polega na współzawodnictwie, którego celem jest zysk[114], natomiast J. Zagórski wskazuje, że przez pojęcie konkurencji należy rozumieć walkę przedsiębiorców o korzyści ekonomiczne uzyskiwane przy sprzedaży towarów oraz przy zaopatrzeniu w środki

[113] J. Żurek (red.), *Przedsiębiorstwo…*, op. cit., s. 50

[114] J.K. Marks, *Nędza filozofii*, Spółdzielnia Wydawnicza Książka, Warszawa 1948, s. 187

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

produkcji i siłę roboczą[115]. W odróżnieniu od tych autorów T.P. Tkaczyk uważa, że: „przez konkurencję należy rozumieć proces, za pomocą którego uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują zaoferować korzystniejsze od swych konkurentów oferty zarówno pod względem ceny, jakości, serwisu, jak i innych charakterystyk mających wpływ na decyzje o danej transakcji"[116].



Rysunek 22. *Uwarunkowania zasady konkurencyjności*

Źródło: J. Żurek (red.), *Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 51

Nie odnosząc się do trafności poszczególnych sformułowań warto jeszcze zauważyć, że ze zjawiskiem konkurencji spotykamy się nie tylko w życiu gospodarczym. Konkurencja występuje bowiem w wielu sferach życia ludzkiego, na przykład w sporcie, polityce, a także na rynku pracy i w miejscu pracy. W życiu codziennym pojęcie konkurencji jest związane z działaniami zmierzającymi do uzyskania sukcesu we współzawodnictwie z innymi osobami[117]. Ogólnie zatem można powiedzieć, że konkurencja oznacza współzawodnictwo w dążeniu do osiągnięcia pewnych celów[118]. Te ostatnie sformułowanie pojęcia konkurencji jest na tyle „pojemne" (szerokie), że obejmuje nie tylko przypadki konkurencji w sferze ekonomicznej, ale również pozwala uwzględnić istnienie konkurencji poza sferą działalności gospodarczej, na przykład w polityce.

[115] *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1974, s. 381

[116] T.P. Tkaczyk, *Rynek, konkurencja i jej wspieranie*, M i O nr 445, SGH, Warszawa 1999, s. 13

[117] C. Kosikowski, T. Ławnicki, *Ochrona prawa konkurencji i zwalczania praktyk monopolistycznych*, WN PWN, Warszawa 1994, s. 9

[118] T. Przybyciński, *Istota rynkowego ładu gospodarczego*, SGH, Warszawa 1993, s. 20

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W sferze ekonomicznej konkurują ze sobą przede wszystkim przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy, którzy walczą ze sobą o jak najlepsze zaspokojenie potrzeb konsumentów (bowiem jeśli nabywcy są zadowoleni z produktów, to wzrasta sprzedaż, a zatem i zyski przedsiębiorstwa). Dlatego starają się zdobywać nowe rynki zbytu i uzyskiwać dostęp do najtańszych źródeł zaopatrzenia.

Interesy podmiotów konkurujących stanowią bardzo silny motyw ich działalności. Wiążą się one z celami obejmującymi dobra i usługi, które podmioty konkurujące chcą uzyskać. Dlatego są one zależne od wartości, w które ludzie wierzą i które chcą realizować w swoim życiu. Cele tworzą zatem – podobnie zresztą jak i wartości – pewną hierarchię[119].

Koniecznym warunkiem osiągnięcia celów jest sprawność w realizowaniu własnych interesów przez podmioty konkurujące. Podmioty te muszą przede wszystkim budować i stosować w praktyce skuteczne strategie konkurencji obejmujące cele, do których dążą, oraz środki prowadzące do ich osiągnięcia.

W walce konkurencyjnej liczy się uzyskanie, a następnie utrzymanie nad konkurentami przewagi pozwalającej osiągnąć założone cele i realizować własne interesy.

Konkurencyjność staje się we współczesnym świecie hasłem przewodnim. Jemu też muszą być podporządkowane wszelkie działania w przedsiębiorstwie skoncentrowane przede wszystkim na jakości produkcji, rozsądnej cenie, kontroli kosztów, przewadze w czasie. Do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku w istotny sposób może się przyczynić konsekwentne przestrzeganie wyszczególnionych wyżej pięciu podstawowych zasad zarządzania.

[119] Ibidem, s. 20–21

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Anna Kułakowska, Zdzisław Piątkowski

ROZDZIAŁ VII

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

1. System funkcji, procesów i przedsięwzięć w organizacji

Termin „**organizacja**" wywodzi się ze starożytnej greki i łaciny, a jego rdzeniem są słowa: *organon* (gr.) oraz *organum* (łac.), którymi określano „narząd" będący integralną częścią pewnej całości, i wyspecjalizowany pod względem funkcji oraz dostosowany do potrzeb tej całości[120]. Istnieją w tych językach także inne zbliżone pojęcia, a mianowicie *organizo* (gr.), które oznacza „wytworzony za pomocą narzędzia", oraz *organizatio* (łac.), który to termin w obecnym rozumieniu oznacza system.

Chociaż – jak z powyższego wynika – pojęcie „organizacja" było znane już w starożytności, to jednak w języku potocznym zaczęło się pojawiać stosunkowo późno, przykładowo w języku polskim dopiero na przełomie XVIII i XIX wieku. Zróżnicowanie znaczeniowe tego terminu nastąpiło jeszcze później, dopiero wraz z zapoczątkowaniem badań naukowych nad organizacją na przełomie XIX i XX wieku. W chwili obecnej pojęcie „organizacja" można rozumieć w sensie rzeczowym, czynnościowym, podmiotowym, atrybutowym, jak i cybernetycznym, prakseologicznym, systemowym czy np. sytuacyjnym[121].

W zależności od dziedziny wiedzy i potrzeb poszczególni autorzy w swoich opracowaniach stosują różne ujęcia terminu organizacja, podkreślając inne jej cechy, ale wszyscy są zgodni, że **organizację stanowi grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien wspólny dla członków organizacji zestaw celów**"[122].

---

[120] A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 20

[121] B. Kaczmarek, *Organizacje. Polityka. Władza. Struktury,* Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 17–19

[122] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* PWN, Warszawa 2004, s. 5–6

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Te wspólne cele są osiągane poprzez realizację ściśle sprecyzowanych programów na nie ukierunkowanych. Efektywne i skuteczne osiąganie tych celów warunkowane jest świadomym i ustawicznym kształtowaniem tych organizacji, które określa się jako **zarządzanie** względnie **kierowanie**[123]. Wskazane **zarządzanie** najczęściej definiuje się jako **„świadomy i ciągły proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji, a także wykorzystywania wszystkich odstępnych zasobów organizacji do osiągnięcia stojących przed nią celów"**[124], **i to przy użyciu możliwie najmniejszej ilości posiadanych zasobów**[125].

Należy zaznaczyć, że chociaż niektórzy autorzy utożsamiają pojęcie zarządzania z kierowaniem[126], to jednak pojęcie kierowania może zaistnieć także jako funkcja „przewodzenia" obejmującego również funkcje motywowania oraz komunikowania[127]. Trzeba jeszcze w tym miejscu wskazać, że pod pojęciem zasobów organizacji należy rozumieć środki, jakie posiada ona do dyspozycji, w oparciu o które możliwe jest osiąganie założonych celów.

Wśród **zasobów organizacji** można wyróżnić **zasoby materialne** i **niematerialne**[128]. Do zasobów materialnych zalicza się wszystkie składniki majątkowe, które są wyszczególnione w bilansie i których wycena nie sprawia trudności. Z kolei do zasobów niematerialnych zalicza się te zasoby, które trudno wycenić, a więc: marka handlowa, reputacja firmy, kontakty z klientami itp. W przypadku bardziej szczegółowej klasyfikacji, jaką jest klasyfikacja rodzajowa, wśród zasobów organizacji można wyróżnić: **zasoby rzeczowe**, **zasoby finansowe**, **zasoby informacyjne** oraz **zasoby ludzkie**[129]. Ilości i cechy poszczególnych rodzajów zasobów, niezbędnych do osiągnięcia przez organizację założonych celów, są uzależnione od przedmiotu i skali jej działalności. Inne są w przypadku małego warsztatu naprawy samochodów, inne w przypadku dużego przedsiębiorstwa przemysłowego branży motoryzacyjnej.

[123] James A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2001, s. 20–21

[124] K. Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2001., s. 13

[125] E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza,* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 58

[126] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*…, op. cit. s. 20–21

[127] K. Piotrkowski, *Organizacja*..., op. cit., s. 13

[128] B. Kożuch, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok, 2001, s. 18

[129] J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa 2005, s. 108

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Ze względu na trudne do przecenienia znaczenie właściwego zarządzania organizacją, w dalszej części tego rozdziału zostaną zamieszczone najważniejsze informacje dotyczące głównych elementów tego zarządzania obejmujących: planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie.

Ponieważ wszystkie przedsiębiorstwa działają w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, dlatego w dalszej części tego rozdziału uważa się za wskazane zamieszczenie najważniejszych informacji dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach niepewności, ze szczególnym uwzględnieniem roli kierownika.

1.1. Planowanie

Planowanie można określić jako proces polegający na świadomym ustalaniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji w oparciu o cele, fakty i dobrze przemyślane oceny[130]. Ma ono na celu określenie środków i sposobów działania, dostosowanych zarówno do celów, jak i do warunków, a zatem organizowanie toku działań. Planowanie jako funkcja zarządzania występuje wyłącznie w kontekście organizacyjnym i jest realizowane przez kierowników i wspomagające ich sztaby[131].

Pomijając szczegóły rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu można wskazać, że już **Henri Fayol w najważniejszej swej pracy** *Administration industrielle et generale* **(1916) sformułował podstawowe funkcje kierownicze i wskazał istotę planowania**, określanego wówczas przewidywaniem[132]. W literaturze przedmiotu zarządzania istotę planowania wskazuje się jako poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące[133]:

- celów, ich charakteru, rodzajów i struktury (po co?),
- horyzontów czasowych realizacji celów (kiedy?),
- jakości i ilości zasobów (w tym ludzkich) oraz typu struktury, jakie są niezbędne dla realizacji celów (czym, kim, ile?),
- rodzaju metod, technik, technologii warunkujących realizację celów (jak?).

[130] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 449 [za:] H. Koontz, C.O. Donnell, *Zasady zarządzania,* PWN, Warszawa 1969, s. 507

[131] M. Przybyła (red.), *organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s. 117

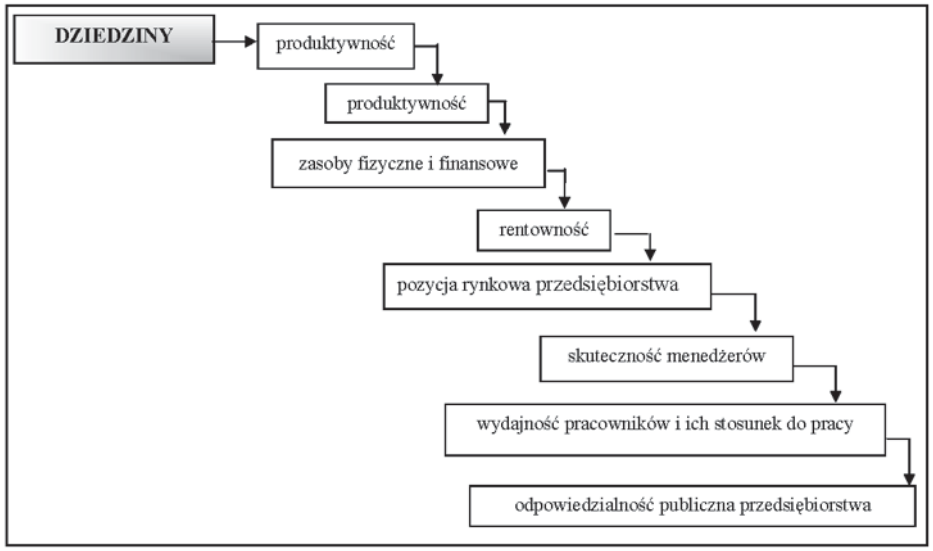
[132] J. Korczak, *Wiedza o organizacji i zarządzaniu jako dyscyplina naukowa* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 16

[133] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s. 116–117

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

A zatem z istoty planowania wynika, że jedną z najważniejszych kwestii w procesie planowania jest określenie celów (organizacji, działania), przy czym już na tym etapie konieczne jest ustalenie zarówno priorytetów potrzeb, jakie mają być zaspokojone planowanymi działaniami, jak i określenie, które cele mają charakter główny, a które pomocniczy, i kiedy mają być one osiągnięte.

Chociaż w organizacjach gospodarczych wiodącym celem jest z reguły zysk, to jednak nie powinno się koncentrować wyłącznie na nim, bowiem działalność ukierunkowana głównie na osiąganie wysokich zysków w krótkim horyzoncie czasowym może podważać przyszłość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zaleca się zatem wyznaczać kilka różnych celów i postuluje, by były one określane dla każdej dziedziny wpływającej na efekt końcowy danej działalności. Dziedziny te przedstawiono na rysunku 23.



Rysunek 23. *Wpływ dziedzin na efekt działalności przedsiębiorstwa*
Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Drucker, Praktyka zarządzania, Czytelnik – Nowoczesność – Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1998, s. 79.

Należy także zadbać, by wyznaczone cele: zapewniały „poczucie kierunku", w którym zmierza przedsiębiorstwo, pobudzały zatrudnionych do wzmożonych działań, wyznaczały plany i decyzje, pomagały w ocenie osiąganych rezultatów[134] oraz stanowiły źródło motywacji[135].

[134] F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 262–263.
[135] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 213

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że kluczem do planowania jest określenie pragnień, jednak te marzenia powinny stanowić kompletny obraz tego, czym organizacja chciałaby być w przyszłości, stwarza zalecenia do planowania „stopniowego przejścia od organizacji istniejącej do pożądanej"[136], a także pobudzić wyobraźnię uczestniczących w planowaniu (opartym na tych marzeniach) kierowników. Te marzenia określa się mianem wizji przyszłości organizacji, która opisuje stan lepszy od tego, jaki istnieje obecnie[137]. Należy jednak uwzględnić, że zbyt abstrakcyjna wizja może fałszywie ukierunkować działalność przedsiębiorstwa oraz że zbyt ambitna i niemożliwa do zrealizowania w ciągu kilku lat nie ma zbyt dużej siły motywującej i stymulującej. Sformułowanie wizji jest pożądanym, intuicyjnym, wstępnym etapem (fazą) procesu planowania.

Wizja wymaga urzeczywistnienia, co czyni się w pierwszym etapie planowania, który może być ujmowany jako oddzielne i (jak się wydaje) następujące po sobie fazy. Wskazuje się, że pierwsza z tych faz sprowadza się do identyfikacji i analizy aktualnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie instytucji, natomiast druga obejmuje prognozowanie i analizę przyszłych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie instytucji lub jej części[138]. Wyrażając to nieco bardziej zwięźle: w tych fazach następuje określenie mocnych i słabych punktów przedsiębiorstwa oraz analiza otoczenia[139]. Należy jednak podkreślić, że działania diagnostyczno-analityczne i prognostyczne mogą też być prowadzone równocześnie i równolegle, o ile istnieją takie możliwości organizacyjne.

Przydatnym narzędziem na tym etapie planowania jest analiza SWOT (jedna z technik analizy strategicznej), umożliwiająca poznanie ogólnej sytuacji organizacji i stanowiąca podstawę do ustalenia celów. Analiza SWOT polega na określeniu mocnych i słabych stron danej organizacji oraz identyfikacji szans i zagrożeń, jakie istnieją i mogą się ujawić w jej otoczeniu. Silne strony organizacji to *kontrolowane* przez nią całkowicie lub częściowo *zasoby*, które wyróżniają ją w sposób pozytywny w otoczeniu i w gronie jej

[136] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 452 [za:] R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s. 239–240

[137] J. Supernat, *Management. Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Ltd 2000, s. 517

[138] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 124

[139] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 452

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

konkurentów, natomiast słabe strony to te *aspekty* funkcjonowania organizacji, *które ograniczają sprawność* i mogą blokować jej *rozwój* w przyszłości[140]. Silne i słabe strony odnoszą się do wewnętrznych cech danej organizacji i powinno się ich poszukiwać w takich obszarach, jak finanse, marketing, pozycja w branży, produkcja, dystrybucja, administracja, kadra kierownicza, pracownicy wykonawczy. A zatem mogą mieć one charakter materialny i niematerialny[141]. Z kolei przy identyfikowaniu szans i zagrożeń analizuje się otoczenie organizacji. Zazwyczaj bierze się pod uwagę konkurentów, tendencje ekonomiczne, technologię i innowacje, zmiany polityczne, tendencje społeczne[142].

Przeprowadzając analizę SWOT, należy zawsze pamiętać, że silne i słabe strony, jak również szanse i zagrożenia mają charakter relatywny. To, co dla jednego przedsiębiorstwa stanowi zagrożenie, dla innego może być szansą. Przykładowo dla instytucji wdrażającej informatykę do przedsiębiorstw spadek cen sprzętu komputerowego może być dużą szansą (więcej klientów będzie stać na komputeryzację), natomiast dla producenta sprzętu komputerowego spadek cen jest ogromnym zagrożeniem.

W wyniku analizy SWOT uzyskuje się cztery zestawienia, obejmujące wykaz silnych stron organizacji, słabych stron organizacji, już istniejących i potencjalnych szans oraz już istniejących i potencjalnych zagrożeń. Są one podstawą dla połączenia oceny rzeczywistości z prognozowaniem, co jest punktem wyjścia do określenia celów ukierunkowanych na przynajmniej ograniczanie słabych stron i unikanie zagrożeń, a wykorzystanie silnych stron i szans[143], co może spowodować potrzebę weryfikacji pierwotnych zamierzeń, w tym weryfikację przyjętych celów, zarówno perspektywicznych, jak i krótkoterminowych[144].

W drugim etapie planowania, po weryfikacji luźnego zbioru celów będącego efektem wstępnej intuicyjnej fazy planowania, formułuje się stosowne alternatywy racjonalnego zestawu celów proponowanych do realizacji

[140] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 139

[141] Tamże, s. 139

[142] J. Supernat, *Management. Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Ltd 2000, s. 489

[143] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.),... op. cit. s. 140–141

[144] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 454

[145] Ibidem s. 454

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

w zakładanym (postulowanym) horyzoncie czasowym. Zalecany zestaw obejmuje: misję, cele strategiczne, cele taktyczne, cele operacyjne[145].

Misję określa się jako ogólny cel organizacji[146]. Jest ona względnie trwałym elementem tożsamości organizacji i może się przyczynić w znacznym stopniu do jednoczenia i motywowania członków organizacji[147]. W odróżnieniu od misji, która dotyczy teraźniejszości, wizja odnosi się do przyszłości i po jej osiągnięciu musi być opracowana nowa, aby organizacja nie straciła poczucia kierunku[148].

Opisując cele strategiczne, należy wskazać, że są one skoncentrowane na szerokich, ogólnych problemach i są ustalane na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji. Z kolei cele taktyczne, koncentrując się na operacjonalizacji działań wymaganych dla osiągnięcia celów strategicznych, są ustalane na średnim szczeblu i dla tego właśnie szczebla hierarchii organizacyjnej. Trzecią grupę celów stanowią cele operacyjne. Dotyczą one bieżących problemów związanych z celami taktycznymi i są ustalane na niższym szczeblu i dla usytuowanych na nim kierowników[149]. Wszystkie te cele są zróżnicowane pod względem horyzontu czasowego: cele strategiczne są długofalowe, taktyczne są średniookresowe, natomiast cele operacyjne są krótkookresowe. Należy jednak pamiętać, że to nie horyzont czasowy jest podstawą klasyfikacji konkretnego celu, lecz stopień ogólności i zakres celu oraz szczebel hierarchii organizacyjnej, na którym i dla którego jest opracowywany i przez który jest on realizowany.

Trzecim etapem procesu planowania jest opracowanie wariantów realizacji poszczególnych rodzajów celów, bowiem konieczne jest, aby przed fazą wyboru mieć pełną orientację nie tylko co do proponowanych celów, lecz także co do proponowanych sposobów ich realizacji. Pozwoli to na ograniczenie możliwości pojawienia się sytuacji wymagającej zmiany już podjętej decyzji o wyborze celu w związku z istotnymi trudnościami odnoszącymi się do sposobów jego realizacji[150].

[146] I. Kulas, *Zarządzanie strategiczne* [w:] prac. zbior. pod red. E. Niedzielskiego, *Wybrane zagadnienia podstaw zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006, s. 20

[147] F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 264

[148] Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, op. cit, s. 455

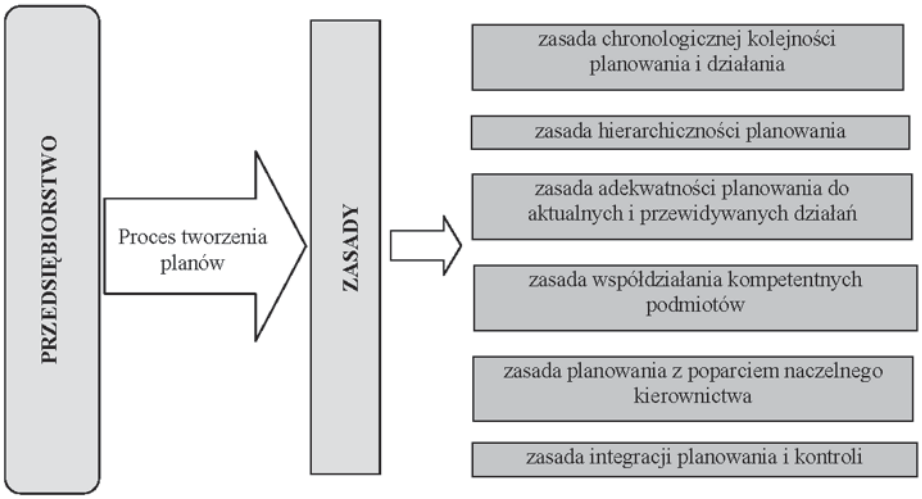
[149] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 215

[150] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s. 124

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Ostatnim, czwartym etapem planowania jest podjęcie decyzji o wyborze celów i sposobów ich realizacji, czyli przekształcenie projektów w odpowiednie plany[151].

Kończąc już tę część rozważań, należy jeszcze wskazać, że w procesie sporządzania planów w przedsiębiorstwie należy uwzględniać kilka następujących zasad, które przedstawiono na rysunku 24.


PRZEDSIĘBIORSTWO
Proces tworzenia planów
ZASADY
zasada chronologicznej kolejności planowania i działania
zasada hierarchiczności planowania
zasada adekwatności planowania do aktualnych i przewidywanych działań
zasada współdziałania kompetentnych podmiotów
zasada planowania z poparciem naczelnego kierownictwa
zasada integracji planowania i kontroli

Rysunek 24. *Zasady sporządzania planów w przedsiębiorstwie*
Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 120–121

Należy jeszcze podkreślić, że w procesie planowania niezmiernie ważne jest to, by nie tylko zidentyfikować wszystkie kluczowe obszary efektywności bądź kluczowe obszary wyników, które w zasadniczy sposób warunkują osiągnięcie zamierzonych celów, ale także zadbać, by odpowiednie elementy danej jednostki lub organizacji efektywnie funkcjonowały, aby cała jednostka czy organizacja mogła osiągnąć sukces[152].

Opracowane plany powinny być: wykonalne, racjonalne, spójne wewnętrznie oraz elastyczne, tzn. zawierać alternatywne rozwiązania w odniesieniu do przewidywanych zmian sytuacji. Ponadto powinny być operatywne

[151] „Obmyślanie sposobu działania – to PROJEKT tego działania. Projekt uzupełniony decyzją wykonania – to PLAN". POR.: A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 457

[152] A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 543

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

(stanowić narzędzie działania o zrozumiałej treści), kompletne, celowe i określać terminy realizacji celów i zadań. Poza tym powinny dotyczyć odpowiednich okresów, być odpowiednio szczegółowe i zapewniać możliwie maksymalną sprawność przewidywanego układu działań[153].

W zależności od zastosowanych kryteriów plany mogą być różnie klasyfikowane. Jeśli podstawą klasyfikacji jest stopień szczegółowości, to wówczas można wyróżnić plany ogólne, zawierające ogólne wskazówki i nienarzucające konkretnych celów lub konkretnych sposobów postępowania, oraz plany szczegółowe, wyraźnie precyzujące cele i sposoby postępowania[154]. Jeśli natomiast jako kryterium zostanie przyjęty zakres przedmiotowy (przedział rzeczowy), wówczas można wyróżnić plany całościowe, odcinkowe oraz kompleksowe. Plany całościowe odnoszą się do celów i sposobów funkcjonowania w skali całej organizacji, zaś plany odcinkowe dotyczą celów i sposobów ich realizacji w wyodrębnionych obszarach (funkcjonalnych, terytorialnych, przedmiotowych), natomiast plany kompleksowe obejmują działania mające na celu nie całą instytucję, lecz kilka powiązanych obszarów działania[155].

Innym kryterium klasyfikacji planów jest kryterium podmiotowe, które umożliwia wyróżnienie planów sporządzanych na potrzeby całej organizacji oraz jej części składowych[156]. Z kolei ze względu na horyzont czasowy planu można wyróżnić:

- plany krótkookresowe, których horyzont czasowy z reguły nie przekracza jednego roku,
- plany średniookresowe, obejmujące zwykle okres od roku do pięciu lat,
- plany długookresowe, sporządzane na kilka bądź kilkanaście lat[157].

Należy jednak zaznaczyć, że okres będący podstawą wydzielenia poszczególnych rodzajów planów jest względny, bowiem często przyjmuje się, że okres długi to taki, który przekracza już rok, średni – nie krótszy niż kwartał i nie dłuższy niż rok, zaś krótki nie przekracza miesiąca, dekady, tygodnia, dnia, a w niektórych przypadkach godziny[158].

---

[153] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat*, Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 458 [za:] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum 1975, s. 304–306

[154] S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 137

[155] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s. 117–118

[156] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 188

[157] W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit, s. 220–221

[158] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego , Wrocław 2003, s. 118

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W przypadku wykorzystania jako kryterium klasyfikacji stopnia trwałości obowiązywania, można wyróżnić: plany trwale obowiązujące oraz plany jednorazowe. Plany trwale obowiązujące są opracowywane i podejmowane dla powtarzalnych działań. Mogą one przyjmować postać:

- zasad postępowania będących ogólnymi wytycznymi podejmowania decyzji,
- reguł określających konkretne działania, jakie należy podejmować w określonej sytuacji,
- procedur będących zbiorem szczegółowych instrukcji określających sposób wykonywania powtarzalnych działań.

W odróżnieniu od planów trwale obowiązujących plany jednorazowe są opracowywane dla przedsięwzięć jednorazowych, które z reguły nie będą powtarzanew takiej samej postaci. Mogą one przyjmować postać: programu, projektu oraz preliminarza budżetowego. Program obejmuje stosunkowo duży zbiór działań i określa zasadnicze etapy osiągania celu, a także podmioty odpowiedzialne za każdy z tych etapów, ich kolejność, czas trwania i termin zakończenia. Z kolei projekt jest bardziej uszczegółowionym odrębnym fragmentem programu, natomiast preliminarz budżetowy określa wielkość zasobów finansowych przeznaczonych w określonym okresie na realizację konkretnego zadania[159].

Plany w zależności od charakteru wynikającego ze szczebla, na którym są opracowywane i dla którego są przeznaczone, można podzielić na plany strategiczne, taktyczne i operacyjne, co jest konsekwencją podziału celów na strategiczne, taktycznei operacyjne[160].

Plan strategiczny jest planem ustalanym przez najwyższe kierownictwo organizacji, ukierunkowanym na realizację celów strategicznych. Jest planem ogólnym i całościowym, o długim horyzoncie czasowym. Wskazuje on kierunki działań warunkujących osiągnięcie celów strategicznych[161], odnosząc się m.in. do skali działalności, regionów działalności i kierunków ekspansji, konkurencji, wiodących zasad postępowania, zasad wewnętrznej organizacji, kierunków realizacji poszczególnych funkcji, gromadzenia i rozmieszczania zasobów. Plan strategiczny jest planem nadrzędnym w stosunku do pozostałych planówi wyznaczającym ich ramy[162].

[159] A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie…*, op. cit s. 291–292

[160] R.W. Griffin, *Podstawy... op. cit.*, s. 219

[161] S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 136

[162] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 127–135

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Plan taktyczny jest planem ustalanym przez wyższe i średnie szczeble kierownictwa organizacji opisującym, w jaki sposób mają być zrealizowane nadrzędne zamierzenia ustalone w planie strategicznym[163]. Określa zatem sposoby realizacji elementów planu strategicznego i jest ukierunkowany na osiągnięcie celów taktycznych o średnim horyzoncie. Typowymi planami taktycznymi są plany funkcjonalne, odnoszące się do poszczególnych funkcji, jak np. produkcja czy marketing. W przypadku organizacji o strukturze dywizjonalnej planem taktycznym jest plan obiektowy, natomiast w przypadku uczestnika ugrupowania gospodarczego jest nim plan organizacji w zakresie działalności prowadzonej wewnątrz i na rzecz tego ugrupowania w ramach jego planu strategicznego[164].

Plan operacyjny opracowywany przez kadrę kierowniczą średniego i niższego szczebla organizacji jest ukierunkowany na realizację celów operacyjnych w kontekście planów taktycznych, w krótkim horyzoncie czasowym[165]. Określa zatem zadania i działania niezbędne do należytej realizacji tych celów oraz wymagane pod tym względem warunki. Plan operacyjny dotyczy wybranych odcinków działalności i ma z reguły charakter ilościowy, ustala konkretne mierniki i terminy, precyzuje sposoby działania[166].

1.2. Organizowanie

Pod pojęciem organizowania należy rozumieć decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i zasobów organizacji[167].

Decyzje podejmowane w ramach organizowania obejmują:

- projektowanie indywidualnych stanowisk pracy,
- grupowanie tych stanowisk w jednostki organizacyjne,
- zróżnicowanie stanowisk i jednostek organizacyjnych,
- określenie więzi organizacyjnych między stanowiskami pracy i jednostkami organizacyjnymi,
- podział uprawnień decyzyjnych,

[163] S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy*.... op. cit., s. 136

[164] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 461

[165] R.W. Griffin, *Podstawy*... op. cit., s. 219

[166] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie*... op. cit., s. 135

[167] A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*…., op. cit. s. 306–307

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- przypisanie odpowiedzialności stanowiskom i jednostkom organizacyjnym,
- koordynowanie działań stanowisk i jednostek organizacyjnych itp.[168]

Równie ważnym elementem organizowania, jak zaprojektowanie odpowiedniej struktury jest także dobranie i zatrudnienie w organizacji odpowiednich ludzi[169].

Projektowanie stanowisk pracy jest to określanie przez kierownika obowiązków poszczególnych osób w procesie pracy, a punktem wyjścia do projektowania stanowiska pracy jest określenie poziomu pożądanej specjalizacji. Projekt stanowiska może obejmować: sprecyzowanie obszarów, w których pracownik odpowiada za podejmowanie decyzji, identyfikowanie celów i oczekiwań oraz ustalenie mierników powodzenia.

Ze względu na różne niedostatki specjalizacji stanowisk pracy wykształciły się także inne podejścia będące alternatywami specjalizacji.

Obecnie kierownicy, określając zakres zadań na poszczególnych stanowiskach, mogą zastosować motywacyjne formy organizacji pracy, które mają doprowadzić pracowników do jeszcze bardziej wzmożonego ich zaangażowania w realizację zadań, wyzwolenia ukrytej energii, zwiększenia zadowolenia z pracy. Do tych form organizacji pracy zalicza się: rotacja pracy, rozszerzenie pracy, wzbogacenie pracy oraz grupowe formy organizacji pracy[170].

Wzbogacenie pracy polega na pionowej restrukturyzacji i prowadzi do takiej modyfikacji procesu pracy, że zaspakaja ona potrzeby wyższego rzędu[171]. Jest jednym ze skuteczniejszych sposobów motywowania, bowiem odwołuje się do poczucia odpowiedzialności pracownika i włącza w zakres wykonywanych przez niego zadań zarówno część obowiązków należących wcześniej do przełożonego, jak i pewne czynności kontrolne. Przejęcia części obowiązków należących wcześniej do przełożonego stwarza pracownikowi możliwość samodzielnego podejmowania decyzji, a także w razie potrzeby korygowania popełnionych błędów. Możliwości wzbogacenia pracy stają się tym większe, im wyższego dotyczą stanowiska. Wzbogacenie pracy daje pracownikowi szansę wykonywania bardziej złożonych i intere-

[168] J. Supernat, *Funkcje zarządzania* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 249

[169] A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka,* Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2002, s. 75; por. także A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 100 i nast

[170] Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1990, s. 49–53

[171] R.W. Griffin, *Podstawy..., op. cit.*, s. 347

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

sujących zadań, jak również podejmowania odpowiedzialności w warunkach rozszerzonych uprawnień decyzyjnych i zwiększonego zakresu samodzielności. Nie bez znaczenia jest także to, że przyczynia się ono do rozwijania tkwiących w każdym człowieku zdolności kreatywnych, a także sprawdzenia się.

Rotacja pracy, zwana także przemiennością czynności, polega na cyklicznej zamianie zadań wykonywanych przez pracowników. Może się sprowadzać do zmiany stanowisk przy zachowaniu dotychczasowego rodzaju pracy lub zmiany rodzaju wykonywanych zadań[172].

Rotacja na stanowiskach pracy jest skutecznym sposobem zwiększania efektywności pracowników oraz osiągania przez nich większej satysfakcji z pracy. Przesunięcie ich do pracy na innym stanowisku nie musi być równoznaczne z obniżeniem jakości ich pracy w związku z niewystarczającymi kompetencjami, lecz ma na celu przeciwdziałać monotonii pracy, poszerzyć doświadczenia zawodowe pracowników, sprawdzić ich umiejętności radzenia sobie z różnymi zadaniami, a także (a może przede wszystkim) przygotować specjalistów mogących w każdej chwili podjąć różne obowiązki w sytuacjach krytycznych dla firmy, np. przy braku obsady stanowisk[173].

Należy dodać, że w przeszłości często podkreślano kontrowersyjność rotacji pracy wskazując, że takie działania prowadzą do przeciążenia pracą i nie mają one wpływu na kształtowanie się prawdziwej motywacji do pracy, bowiem dla pracowników jest to tylko zmiana jednej niemotywującej czynności na inną, również niemotywującą. Obecnie rotacja już na ogół nie budzi sprzeciwu i jest powszechnie stosowana w przedsiębiorstwach przy pracy wymagającej dużego wysiłku fizycznego lub pracy w ciężkich i trudnych warunkach. Ponadto rotacja znajduje zastosowanie tam, gdzie stopień trudności wykonywanej pracy na różnych stanowiskach jest zbliżony, oraz w jednostkach organizacyjnych narażonych na zakłócenia, bo rotacja pozwala tu podnieść zdolność adaptacyjną i ułatwia przystosowanie organizacji do zakłóceń i częstych zmian[174].

Innym motywacyjnym sposobem organizowania pracy jest rozszerzanie pracy. Polega ono na łączeniu rozmaitych funkcji lub różnorodnych operacji na poszczególnych stanowiskach pracy, a zatem sprowadza się do powierzenia zatrudnionemu szeregu dodatkowych zadań, charakteryzujących się ce-

[172] L. Kozioł, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 240

[173] J.E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy,* Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 150

[174] L. Kozioł, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 239

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

chami zbliżonymi do cech wcześniej wykonywanych czynności[175]. Rozszerzanie pracy przeciwdziała niekorzystnym następstwom wynikającym z rutyny i monotonii, bowiem przyczynia się do postrzegania przez pracownika wykonywanych przez siebie zadań jako niezbędnego wycinka większej całości, i wykształcenia poczucia sensu wykonywanej pracy.

Rozszerzenie zakresu pracy przeprowadza się najczęściej poprzez scalanie kilku wcześniej rozdrobnionych operacji, względnie też dodawanie do już wykonywanych czynności podstawowych dodatkowych czynności związanych z pracą na podobnym stanowisku[176]. Innym sposobem rozszerzenia pracy jest przekazywanie pracownikowi dodatkowego zakresu zadań.

Czwartą ze wskazanych form motywacyjnej organizacji pracy jest tworzenie grup roboczych[177]. Ten sposób organizowania łączy w sobie omówione już procesy rotacji, rozszerzania oraz wzbogacania pracy, i polega na powoływaniu do realizacji zadań małych zespołów, których sprawne funkcjonowanie wynika m.in. z panujących w nich stosunków emocjonalnych, więzi interpersonalnych, integrującego oddziaływania grupy na poszczególnych jej członków oraz ich udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Do charakterystycznych cech zespołu można zaliczyć jego niewielką liczebność, dobrowolne w nim uczestnictwo oraz „partnerskie" relacje między wszystkimi członkami zespołu. Cechą grup roboczych jest wyraźna ich odrębność techniczno-produkcyjna oraz wyodrębniona ewidencja księgowa. Ponadto zakres i ogólne warunki działalności zespołu sprecyzowane są w umowie zawartej z grupą przez zarząd firmy[178]. Zazwyczaj grupy robocze są bardzo skutecznym środkiem uzupełniania fachowości różnych członków organizacji i nakierowywania ich wysiłków na wspólny cel. Są powoływane w przypadku potrzeby wykonania konkretnego zadania, a po jego wykonaniu grupa ulega rozwiązaniu[179].

Doceniając szczególne możliwości motywacyjne grup roboczych, wszystkim członkom takich zespołów gwarantuje się prawo do określonego typu działań i zachowań, możliwość wyboru sposobu działania oraz możliwość podejmowania decyzji. Przekazane grupie uprawnienia stanowią wyraz zaufania kierownictwa, a tym samym podkreślają umiejętności, zdolności oraz kwalifikacje wchodzących w skład grupy pracowników.

[175] R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 346.

[176] Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1990, s. 53.

[177] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania* Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2002, s. 148

[178] Ibidem

[179] A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 481–483

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Wspomniane wyżej prawo do określonego typu działań i zachowań dotyczy prawa do udziału w formułowaniu zadań, podziału przydzielonego zadania ogólnego na zadania cząstkowe i rozdziału tych zadań pomiędzy członków, a także ustalania metody i sposobu realizacji zadań[180]. Ponadto grupa ma prawo do samodzielnego kształtowania czasu pracy, tempa jej przebiegu oraz przerw, a także kontroli przestrzegania dyscypliny pracy przez członków grupy i jakości wykonania prac cząstkowych i wyrobów. Autonomia grupy wynika także z tego, że to jej członkowie ustalają zarówno zasady podziału wynagrodzenia, jak i skład grupy, a także sami dokonują wyboru kierownika (lidera grupy).

Prócz omówionych czterech form organizacji stanowiska pracy możliwe jest także podejście od strony cech stanowiska pracy. Takie podejście do organizacji stanowiska charakteryzuje się uwzględnieniem systemu pracy i preferencji pracowników. Z uwagi na to przy organizowaniu danego stanowiska niezbędne jest uwzględnienie:

1. wymaganych kwalifikacji na danym stanowisku,
2. zakresu zadań, jakie będą wykonywane na danym stanowisku,
3. znaczenia tych zadań,
4. autonomii pracownika rozumianej jako zakres kontroli pracownika nad sposobem wykonywania pracy.

Przestrzeganie tych zaleceń przy organizacji stanowisk pracy przyczynia się do poprawy motywacji i wyników pracy, wzrostu zadowolenia oraz zmniejszenia absencji i fluktuacji.

Po zaprojektowaniu stanowisk pracy są one grupowane w wydziały. Najbardziej rozpowszechnione kryteria takiego grupowania to funkcja, wyrób, klient i lokalizacja. Ponieważ zastosowanie każdego z ww. kryteriów ma swoje zalety i wady, wybór któregokolwiek z tych kryteriów powinien być dokonany z uwzględnieniem mocnych i słabych strony każdej z metod grupowania. Po dokonaniu wyboru metody (kryterium), grupowanie należy przeprowadzać uwzględniając specyfikę i uwarunkowania działania.

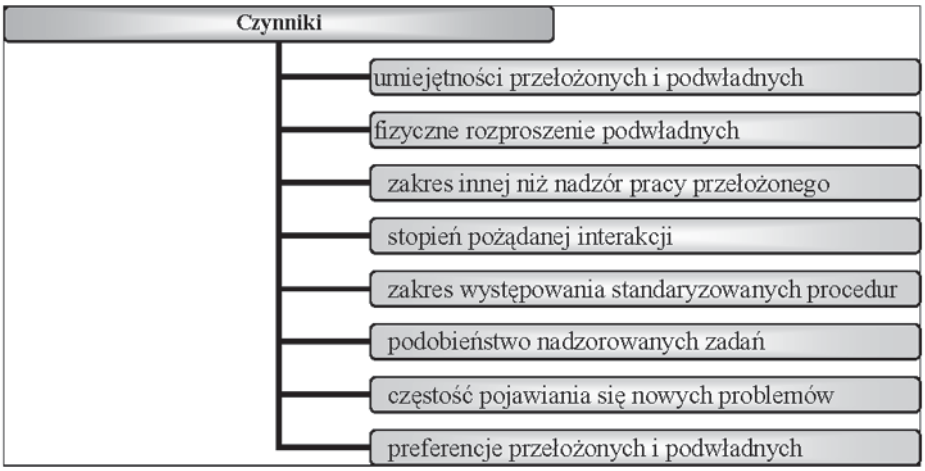
Przy ustalaniu relacji służbowego podporządkowania osoba organizująca musi uwzględniać dwie składowe: jedność rozkazodawstwa oraz zasadę skalarną. Zasada jedności rozkazodawstwa sprowadza się do przestrzeganie tego, by każda osoba w organizacji była powiązana stosunkiem podporządkowania z jednym i tylko jednym przełożonym. Druga składowa oznacza, że od najniższego do najwyższego szczebla w organizacji powinna przebiegać wyraźna i nieprzerwana linia władzy.

[180] R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami,* PWE, Warszawa, 1996, s. 107 i nast

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Ustalenie relacji podporządkowania zakłada również określenie liczby osób podlegających jednemu menedżerowi. W ten sposób zostaje ustalona rozpiętość kierowania. Przesłanką do określania optymalnej rozpiętości kierowania może być to, że kierownik ma do czynienia z trzema rodzajami interakcji z podwładnymi i między nimi, a mianowicie z interakcjami: bezpośrednimi, krzyżowymi (między samymi podwładnymi) oraz między grupami podwładnych[181]. Wraz ze wzrostem liczby podległych pracowników wzrasta także liczba tych interakcji i w pewnym momencie kierownik może utracić kontrolę nad nimi.

Czynniki, które powinny być uwzględniane przez kierownika przy określaniu rozpiętości kierowania, przedstawiona na rysunku 25.



Rysunek 25. *Czynniki brane pod uwagę przez kierowników*
Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s 358

Potrzeba koordynacji, będącej procesem integrowania działań różnych wydziałów organizacji, wynika z faktu istnienia współzależności między wydziałami[182]. Współzależności mogą mieć różny charakter: na zasadzie sumowania, sekwencyjnej i wzajemnej. Do najbardziej użytecznych narzędzi koordynowania współzależnych jednostek zalicza się hierarchię organizacyjną, reguły i procedury, role łącznikowe pełnione np. przez wytypowanych kierowników, zespoły zadaniowe i wydziały integracyjne.

[181] R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit*, s. 355–356

[182] A. Szczepkowska, *Organizacja i organizowanie strategiczne* [w:] prac. zbior. pod red. E. Niedzielskiego, *Wybrane zagadnienia podstaw zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006, s. 113

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Kończąc już te bardzo ogólne informacje dotyczące organizowania, należy jeszcze wskazać, że przy organizowaniu niezbędne jest także przeprowadzenie różnicowania stanowisk, co sprowadza się do dokonania podziału stanowisk na liniowe oraz sztabowe. Jednak zawsze należy starannie wyważyć stosunek liczby stanowisk liniowych do stanowisk sztabowych, bowiem nasilenie administracji z reguły nie sprzyja efektywności organizacji.

1.3. Kierowanie (przewodzenie i motywowanie)

Trzecią podstawową funkcją zarządzania jest przewodzenie, przez wielu postrzegane jako najtrudniejsza ze wszystkich funkcji zarządzania. Ze względu na duże znaczenie roli odgrywanej przez przywódców w odniesieniu do efektywności grup i organizacji, za konieczne uważa się przedstawienie najistotniejszych informacji dotyczących przewodzenia[183], co wymaga jednak uprzedniego przybliżenia istoty przywództwa w oparciu o pojęcie władzy.

Władzę definiuje się jako *zdolność wpływania na zachowania innych, czyli doprowadzania do zmiany postaw lub zachowań poszczególnych osób lub grup*. W organizacjach można wyróżnić pięć rodzajów władzy: prawomocną (formalną), nagradzania, wywierania przymusu, przypisywaną oraz ekspercką[184].

Władza prawomocna (formalna) to władza zagwarantowana na mocy hierarchii organizacyjnej, przyznawana ludziom zajmującym konkretne stanowisko, określona przez kierownictwo tej organizacji. Z kolei władza nagradzania jest to władza przyznawania lub cofania nagród, natomiast władza wywierania przymusu to władza pozwalająca wymuszać oczekiwane zachowania za pomocą zagrożenia psychicznego, emocjonalnego lub fizycznego. W odróżnieniu od już omówionych rodzajów władz, władza przypisywana ma charakter abstrakcyjny. Oparta jest ona na utożsamianiu się, naśladownictwie, lojalności i charyzmie. Podlegający tej władzy członkowie organizacji bez jakichkolwiek oporów w pełni się jej podporządkowują. Nieco inna jest władza ekspercka, ponieważ wynika ona z posiadanych informacji lub kompetencji.

Istnieje kilka sposobów korzystania z władzy. Pierwszym z tych sposobów jest uprawomocnione żądanie, oparte na władzy prawomocnej. Uprawomocnione żądanie przełożony wysuwa w stosunku do podwładnego, by ten stosował się do jego poleceń. Z kolei wykorzystywanie władzy nagradzania jest właściwie transakcją zamienną między przełożonym a podwładnym:

[183] A. Chrisidu-Budnik, *Przywództwo organizacyjne* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 296

[183] R.W. Griffin, *Podstawy... op. cit.*, s. 556

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

podwładny wykonuje polecenia przełożonego mając na względzie uzyskanie nagrody, której przyznanie jest uzależnione właśnie od jego przełożonego. Podstawą instrumentalnego podporządkowania się jest wyraźne pokazanie wzajemnych uwarunkowań osiągnięć i nagrody – wywodzi się z teorii motywacji opartej na wzmocnieniu.

Kolejnym sposobem korzystania z władzy jest przymus, o którym można mówić wtedy, gdy kierownik twierdzi albo daje podwładnemu do zrozumienia, że ten zostanie ukarany, zwolniony lub zganiony, jeśli czegoś nie zrobi. Jeśli natomiast przełożony potrafi przekonać podwładnego, że zastosowanie się do polecenia leży w jego najlepiej pojętym interesie, wówczas ma miejsce racjonalna perswazja. Nieco wyrafinowanym i odbiegającym od pozostałych sposobem korzystania z władzy jest osobiste utożsamianie się. Ten sposób jest skuteczny tylko wówczas, gdy przełożony zorientuje się, że ma nad podwładnym władzę przypisywaną: może kształtować jego zachowanie przez to, że sam zachowuje się w pożądany sposób – staje się modelowym przykładem dla podwładnego. Najmniej skutecznym chyba sposobem korzystania z władzy jest inspirujący apel, np. odwołanie się do lojalności, zaś budzącą słuszne zastrzeżenia metodą jest zniekształcanie informacji. Ten sposób sprowadza się do wywierania wpływu na zachowanie podwładnego poprzez nieujawnianie lub zniekształcanie informacji.

Samo posiadanie władzy nie czyni z nikogo przywódcy. Przywódcami są osoby, które potrafią oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły, czyli osoby akceptowane przez innych w roli przywódców[185].

Przywództwo definiuje się jako **proces kierowania i wywierania wpływu na działalność członków grupy, związaną z jej zadaniami**[186]. Przywództwo jako proces jest to wykorzystywanie niepolegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy albo organizacji, motywowania zachowań sprzyjających osiąganiu tych celów i łatwiejszego definiowania kultury grupy lub organizacji. Przywództwo rozumiane jako właściwość jest zestawem cech przypisywanych osobom postrzeganym jako przywódcy[187].

Podejście do przywództwa z punktu widzenia cech zakłada, że przywódców spośród innych wyróżnia pewna podstawowa cecha lub zestaw cech, zaś przy podejściu od strony zachowań przywódczych przyjmuje się założenie, że zachowanie skutecznych przywódców odróżnia się od zachowania innych ludzi. Zidentyfikowano dwie podstawowe formy zachowania przywódczego: jedną, koncentrującą się na pracy i wynikach, i drugą, koncentrującą się na pracowniku, konkretnie na jego dobrobycie i poparciu dla

[185] Tamże, s. 554

[186] A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 453

[187] R.W. Griffin, *Podstawy.... op. cit.*, s. 554

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

niego. Posłużyło to do konstrukcji tzw. siatki kierowniczej, będącej narzędziem oceny stylów kierowania oraz szkolenia menedżerów[188]. Z przeprowadzonych badań wynika, że jednym z najskuteczniejszych stylów sprawowania przywództwa jest równoczesne maksymalne koncentrowanie się zarówno na pracownikach, jak i na osiąganych wynikach pracy. Prowadzi to w większości sytuacji do wyższej efektywności, ograniczenia nieobecności w pracy i zmniejszenia fluktuacji oraz większego zadowolenia pracowników. Przy tym stylu kierowania bardzo dobre wyniki w pracy osiągane są dzięki zaangażowanej postawie pracowników, traktujących cele organizacji jako „wspólną sprawę".

Możliwe są różne podejścia do ustalenia najwłaściwszych form zachowania przywódczego. Jednym z takich podejść jest podejście sytuacyjne, zgodnie z którym dąży się do ustalenia właściwych form zachowania przywódczego w zależności od sytuacji. Do chwili obecnej opracowano trzy teorie sytuacyjne: teorię NPW Fiedlera (najmniej preferowanego współpracownika), teorię ścieżki do celu oraz model Vrooma-Yettona-Jago.

Według teorii przywództwa NPW, stosowne zachowanie przywódcy powinno się określać jako funkcję stopnia korzystności sytuacji, determinowanej specyfiką zadań, stosunkami przywódcy z członkami grupy oraz pozycją władczą przywódcy. Zgodnie z tą teorią, sytuacja najkorzystniejsza i najmniej korzystna wymaga przywództwa zorientowanego na zadania, podczas gdy sytuacje umiarkowanie korzystne sugerują potrzebę przywództwa zorientowanego na stosunki międzyludzkie. Z kolei teoria ścieżki do celu, będąca bezpośrednim rozwinięciem teorii motywowania, sugeruje, że podstawowym zadaniem przywódcy jest zapewnienie dostępności w miejscu pracy cenionych lub pożądanych nagród i wyjaśnianie podwładnym, jakiego typu zachowanie będzie prowadziło do osiągnięcia celu i uzyskania tych nagród. W odróżnieniu od tych teorii zastosowanie modelu Vrooma-Yettona-Jago pozwala ustalić stopień optymalnego uczestnictwa podwładnych w procesie podejmowania decyzji w zależności od sytuacji.

Jednak bez względu na stosowany styl kierowania jednym z podstawowych warunków osiągnięcia przez organizację zamierzonych celów jest odpowiednio wysoki stopień zaangażowania się członków organizacji w ich realizację, co można uzyskać poprzez skuteczne ich motywowanie. Należy w tym miejscu wskazać, że „motywacja jest to chęć robienia czegoś, która jest zależna od możliwości zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby danej jednostki"[189]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że motywacja jest zestawieniem wielu pojedynczych motywów, które z różnym natężeniem od-

[188] Tamże, s. 564

[189] Stephen P. Robbins, *Zachowania w organizacji,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 88

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

działują na człowieka[190]. Jest ona siłą pobudzającą do działania, ukierunkowującą dążenie człowieka do realizacji określonych celów, przy czym podstaw motywów i motywacji można dopatrywać się zarówno w potrzebach warunkujących określone zachowania człowieka, które zmierzają do zaspokojenia tych potrzeb, jak i w zadaniach, które człowiek sobie stawia lub które są mu narzucone z zewnątrz.

Stosowano różne podejścia i wykorzystywano różne teorie do rozpatrywania motywacji[191]. Najczęściej wykorzystywana była teoria hierarchii potrzeb sformułowana przez Abrahama Maslowa, który wyszedł z założenia, że wszelkie działania ludzkie wynikają z ich dążenia do zaspokojenia pięciu poziomów potrzeb. Prócz tej teorii, względnie dużą popularnością cieszyły się także teoria X i teoria Y, teoria czynników motywacyjnych i higienicznych, jak również teoria ustalania celów. Chociaż obecnie te teorie są przedmiotem krytyki, to jednak były gruntem, na którym wyrosły nowe, bardziej przekonywuające teorie, a w szczególności: teoria trzech potrzeb, teoria ustalania celów, teoria wzmocnienia, teoria sprawiedliwości oraz teoria oczekiwań.

Skuteczne kształtowanie pozytywnych postaw i reakcji podwładnych względem formalnych celów organizacji z wykorzystaniem osiągnięć teorii motywacji jest warunkowane wykorzystywaniem systemu motywacyjnego, który w sensie instrumentalnym stanowi zespół czynników obejmujących oddziaływania środowiskowe, środki zachęty i perswazji. Proces zarządzania ukierunkowuje oddziaływanie zespołu tych czynników motywacyjnych na osiągnięcie zamierzonego zachowania pracowników.

Do podstawowych elementów systemu motywacyjnego zalicza się: czynniki motywacyjne, system zadaniowy przedsiębiorstwa, koszty pracy w przedsiębiorstwie oraz system partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem[192].

Czynniki motywacyjne będące pierwszym z elementów systemu motywacyjnego są zbiorem czynników ekonomiczno-finansowych, psychologicznych, administracyjno-prawnych, politycznych itp., wpływających na funkcjonowanie systemów społeczno-gospodarczych. Drugim elementem systemu motywacyjnego jest system zadaniowy przedsiębiorstwa, stosowany w celu nadania różnym procesom pracy wymiarów ilościowych i jakościowych, zidentyfikowania i oceny efektywności pracy indywidualnej, grupowej oraz zespołowej. Znaczenie tego systemu wynika z tego, że zwiększa on możliwość

[190] H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 167

[191] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 523–525

[192] A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy,* Akademia Ekonomiczna w Krakowie Wydawnictwo Uczelniane, Kraków 1996, s. 140

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

motywowania pracowników nie tylko przez jasne stawianie zadań i ich organizację, ale również ze względu na to, iż jest w nim umiejscowiony mechanizm rozliczenia zadań. Obejmuje on: katalog jednostek zadaniowych, opis procedur formułowania zadań oraz sposobów rozliczania zadań: w ramach kontroli funkcjonalnej oraz w ramach kontroli instytucjonalnej. Dwoma ostatnimi elementami systemu motywacji są koszty pracy oraz system partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koszty pracy stanowią wydzieloną dna potrzeby analizy ekonomicznej grupę kosztów osobowych, która wyraża zagospodarowanie zasobów ludzkich. Na potrzeby analizy przedstawia się je w układzie rodzajowym i wykorzystuje zarówno w porównaniach strukturalnych, jak dynamicznych. Interpretacji kształtowania się kosztów pracy dokonuje się w oparciu o zadania określone w katalogu. Z kolei pod pojęciem systemu partycypacji należy rozumieć współuczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji, w sprawowaniu kontroli, a także współuczestnictwo polegające na konsultowaniu i opiniowaniu rozmaitych propozycji i wniosków. Bezpośrednia partycypacja pracownicza polegająca na osobistym udziale zarządzanych w procesie zarządzania występuje zazwyczaj w małych przedsiębiorstwach bądź na poziomie komórek organizacyjnych większych przedsiębiorstw, natomiast partycypacja pośrednia występuje w dużych jednostkach organizacyjnych i przejawia się w udziale pracowników w zarządzaniu za pośrednictwem reprezentacji pracowniczej.

Zalecaną płaszczyzną rozwoju partycypacji pracowniczej jest uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych[193], chociaż najwyższą formą partycypacji pracowniczej jest partycypacja kapitałowa, nazywana też akcjonariatem pracowniczym. Przy tej formie partycypacji pracownicy posiadając akcje lub udziały swego przedsiębiorstwa, są tym samym uprawnieni do współudziału w zarządzaniu i w wyniku finansowym firmy.

1.4. Kontrolowanie

Kontrola, będąca jedną z funkcji zarządzania, stanowi – podobnie jak i planowanie – funkcję regulacyjną. Ma ona zapewnić, by podejmowane działania były zgodnez planowanymi, a ponadto ułatwić kadrze kierowniczej sprawdzenie skuteczności działań podejmowanych w związku z wykonywaniem wszystkich innych funkcji zarządzania oraz umożliwić – w razie potrzeby – podjęcie odpowiednich działań korygujących[194]. Należyw tym miejscu zaznaczyć, że takie określenie zakresu kontrolowania pokrywa się z zakresem kontrolowania wskazanym już przez Fayolę, twórcę kierunku administracyjnego w klasycznej szkole nauki organizacji i zarządzania. Stwier-

[193] Tamże, s. 142

[194] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 538

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

dzenie to wynika z faktu, że ten teoretyk już ponad pół wieku temu wskazywał, że „kontrola w przedsiębiorstwie polega na sprawdzaniu, czy wszystko idzie zgodnie z przyjętym programem, wydanymi rozkazami i ustalonymi zasadami", a jej „celem jest wykrywanie błędów, aby je można było poprawić i uniknąć ich powtórzenia", i że należy ją stosować „wszędzie, do rzeczy, do osób, do czynności"[195].

Istota kontrolowania – jak wskazuje Koźmiński – polega na realizacji funkcji informacyjnej, instruktażowej, pobudzającej oraz profilaktycznej[196]. Funkcja informacyjna sprowadza się do dostarczania zarządzającym niezbędnych informacji odnośnie do stanu, przebiegu i skutków działań, umożliwiających podejmowanie stosownych decyzji, natomiast funkcja instruktażowa przejawia się w doradzaniu kontrolowanemu, instruowaniu go i udzielaniu mu stosownej pomocy. Z kolei funkcja pobudzająca jest realizowana poprzez stosowanie stymulatorów podnoszących poziom motywacji kontrolowanych do sprawniejszych działań, zaś funkcja profilaktyczna uwidocznia się wtedy, gdy eksponowanie realizacji funkcji kontrolowania zapobiega niekorzystnym zjawiskom.

Odnosząc się do powyższych stwierdzeń, należy podkreślić, że kontrolowanie nie powinno się sprowadzać tylko i wyłącznie do wykrywania i likwidowania nieprawidłowości, ale także prowadzić do obiektywnego ustalenia przyczyn zaistnienia określonych skutków (zarówno negatywnych, jak i pozytywnych) i wskazania, które spośród nich są zależne, a które niezależne od podmiotu. W końcu wszyscy negatywnie odnosimy się do systemu kontroli, oceniającego nas za wyniki, na które nie mieliśmy praktycznie żadnego wpływu. Kontrola powinna zatem dostarczać informacji umożliwiających określenie sposobów dostosowywania się organizacji do zmian w otoczeniu, ograniczania kumulacji błędów, sprostania złożoności organizacji i minimalizacji kosztów[197].

Podstawowym warunkiem osiągania celów kontrolowania jest, by kontrola koncentrowała się na kluczowych obszarach efektywności, tj. tych elementach jednostki lub organizacji, które muszą skutecznie funkcjonować, aby cała jednostka lub organizacja mogła osiągnąć sukces. I tak przykładowo kontrolując efektywność działalności przedsiębiorstwa „przez prymat" *Finan-*

[195] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 463 [za:] H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*. Wydawnictwa Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1947, s. 176

[196] Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 214

[197] A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 538

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

sów i Księgowości, należy skoncentrować uwagę na przestrzeganiu zalecanych norm dotyczących m.in. wielkości zapasów, przepływów finansowych czy też podstawowych wskaźników ekonomicznych[198].

Kontrola operacji koncentruje się na procesach, które wykorzystuje się do przekształcania zasobów w produkty lub usługi. W ramach tej kontroli kontrola wstępna koncentruje się na nakładach wchodzących do systemu, natomiast kontrola bieżąca zajmuje się samym procesem transformacji, zaś kontrola następcza (końcowa) koncentruje się na efektach działania organizacji. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że pojedynczy system nie jest w stanie zapewnić odpowiedniego sprawowania kontroli, dlatego też w większości przedsiębiorstw funkcjonuje kilka różnych systemów kontroli procesów.

W odróżnieniu od kontroli operacji kontrola finansowa koncentruje się na sprawdzaniu zasobów finansowych przedsiębiorstwa i sprowadza się do badania w oparciu o odpowiednie sprawozdania finansowe wartości pieniężnej dóbr i usług wpływających do przedsiębiorstwa i wypływających z niego[199]. Umożliwiają one ocenę trzech głównych wyznaczników sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, a mianowicie: płynności, ogólnej kondycji finansowej oraz rentowności. Najczęściej wykorzystywanymi sprawozdaniami finansowymi są: bilanse, rachunki wyników i sprawozdania z przepływu środków pieniężnych

Proces kontroli obejmuje cztery podstawowe etapy: ustalanie norm oczekiwanych wyników działania, mierzenie faktycznych wyników, porównanie wyników z normami oraz podjęcie stosownych działań[200] (rys. 1).

Punktem wyjścia kontrolowania stanowi zebranie i zapoznanie się kontrolujących z informacjami obrazującymi postulowany (zakładany, zaplanowany) stan, będące swoistą inwentaryzacją sfery powinnościowej. Można to traktować jako formułowanie w oparciu o wcześniej przyjętą „normę" odpowiedzi na pytanie: jak i pod jakim względem miało być w danym obszarze, przy czym „normę" należy rozumieć jako wzorzec mogący przyjmować dowolną postać (celu, kryterium oceny, miernika ilościowego czy jakościowego).

Należy w tym miejscu wtrącić dygresję, że już na tym etapie ujawnia się ścisły związek kontrolowania z planowaniem, ponieważ sprecyzowanie norm należy do istoty planowania. Poza tym właściwe funkcjonowanie

198 Tamże, s. 543

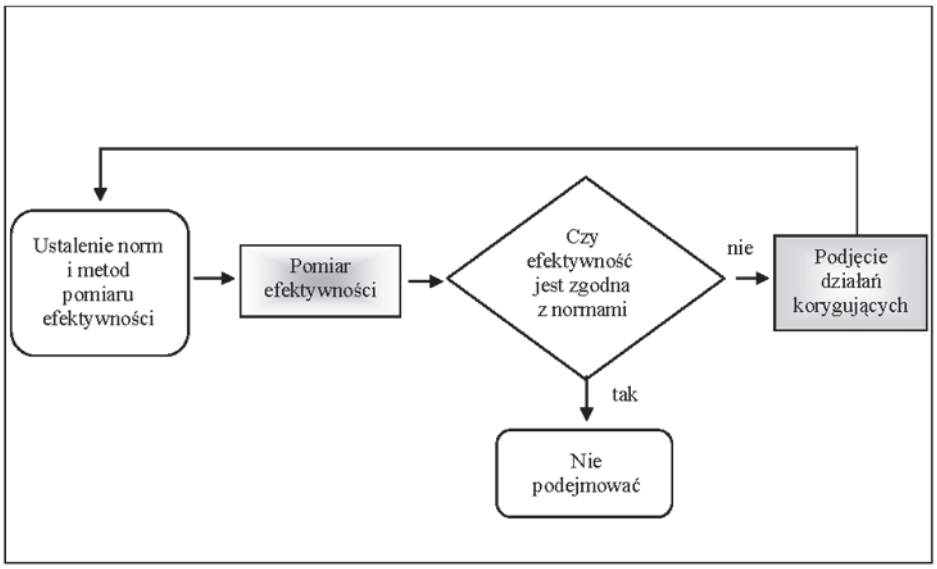
199 A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 545

200 A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania,* Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 464 [za:] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 590–594

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

przedsiębiorstwa wymaga ciągłego przechodzenia od planowania do kontrolowania i na odwrót, bowiem w trakcie realizacji sporządzonego planu wykorzystuje się system kontroli do obserwowania postępu na rzecz wykonania tego planu.

Taki system kontroli na podstawie wyników obserwacji umożliwia stwierdzenie, czy realizacja planu przebiega zgodnie z oczekiwaniami, czy też sprawy nie posuwają się tak jak powinny, albo że nastąpiła zmiana sytuacji. W pierwszym przypadku należy kontynuować realizację planu bez żadnych zmian, w drugim przypadku należy go zmodyfikować, natomiast w przypadku zmiany uwarunkowań działania należy opracować nowy plan[201].



Rysunek 26. *Etapy procesu kontroli*

Źródło A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 539

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że kontrolowanie może spełniać swoje funkcje, jeśli opiera się na pewnych zasadach. Wskazując te zasady, należy przede wszystkim podkreślić, że kierunki kontroli winny być właściwe, wynikać z prowadzonej działalności, a informacja o odchyleniach – natychmiastowa, opłacalna z ekonomicznego punktu widzenia. Nie mniej istotne jest, by sposoby kontrolowania były możliwe do zastosowania w zmieniających się warunkach i dostarczały obiektywnych ocen, a stosowane kryteria

[201] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania,* Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 465

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

i mierniki oraz techniki kontroli były zrozumiałe. Efektem kontroli nie może być jedynie wykrycie odchylenia (nieprawidłowości), ale powinna ona prowadzić do wskazania osób odpowiedzialnych i sposobu reakcji na te odchylenia. Poza tym kontrolowanie powinno wybiegać w przyszłość, a więc wskazane jest stosowanie takich sposobów, które umożliwią przewidywanie możliwości wystąpienia odchylenia ze stosownym wyprzedzeniem[202].

W zależności od przyjętego kryterium można wyróżnić różne rodzaje kontroli[203]. Jeśli przykładowo przyjętym kryterium jest obszar (zasoby organizacji) podlegający kontroli, to można wyróżnić kontrole obejmujące poszczególne zasoby organizacji (rzeczowe, ludzkie, finansowe, informacyjne), jeśli natomiast przyjętym kryterium jest przedmiot (treść) kontroli, to na jego podstawie można wyróżnić trzy rodzaje kontroli: kontrolę zasobów, kontrolę działań oraz kontrolę organizacji. Kontrola zasobów koncentruje się na badaniu stanu ilościowego i jakościowego zasobów, kontrola działań ukierunkowana jest na badanie wszelkich postaci działań wynikających ze stopnia szczegółowości podziału pracy (ruchy elementarne, operacje, procesy) oraz ich skutków, natomiast kontrola organizacji obejmuje badanie ogólnego stanu całej organizacji i jej poszczególnych części[204].

Z kolei jeśli jako kryterium podziału przyjęto szczebel (poziom), można wówczas wyróżnić kontrolę działalności operacyjnej, kontrolę organizacji oraz kontrolę strategiczną[205]. Kontrola operacji zajmuje się jednym lub kilku systemami operacyjnymi (np. kontrola jakości), kontrola organizacji koncentruje się na ogólnym funkcjonowaniu organizacji), natomiast kontrola strategiczna ma przede wszystkim na celu ustalenie stopnia skuteczności rozpoznawania przez organizację otoczenia i dostosowywania się do niego.

Kontrole można także klasyfikować biorąc pod uwagę ich podmiot, cechy organizacyjne, umiejscowienie organu kontroli, okres objęty kontrolą, zakres działań kontrolnych, tryb podejmowania kontroli oraz charakter kontroli[206]. I tak kryterium podmiotu kontroli jest podstawą do wyróżnienia kontroli kierowniczej oraz kontroli sprawowanej przez zawodowych kontrolerów,

[202] H. Koontz, C.O. Donnell, *Zasady zarządzania*, PWN, Warszawa 1969, s. 664 i nast

[203] K. Krukowski, J. Mioduszewski, *Kontrola w organizacji*, [w:] prac. zbior. pod red. E. Niedzielskiego, *Wybrane zagadnienia podstaw zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006, s. 180 i nast

[204] Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 216

[205] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 659–660

[206] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania,* Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 467 [za:] Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 215

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

natomiast kryterium cech organizacyjnych umożliwia wyróżnienie kontroli funkcjonalnej (wykonywanej przez nadrzędne szczeble władzy hierarchicznej w stosunku do im podległych) oraz kontroli instytucjonalnej (wykonywanej przez wyspecjalizowane w zakresie kontroli podmioty).

Uwzględniając kryterium usytuowania organów kontroli można wyróżnić kontrolę wewnętrzną, wykonywaną przez podmioty wchodzące w skład danej organizacji, oraz kontrolę zewnętrzną, wykonywaną przez podmioty spoza organizacji. Jeśli natomiast jako kryterium klasyfikacji przyjęto okres objęty kontrolą, prowadzi to do wyróżnienia kontroli wstępnej, bieżącej i końcowej. Kontrolę wstępną, określaną także mianem kontroli sterującej, jak również kontroli zasilania, podejmuje się przed rozpoczęciem konkretnego działania w celu oceny stanu przygotowań do jego przeprowadzenia[207]. Kontrolę tę określa się także mianem kontroli prewencyjnej najczęściej wtedy, gdy chce się podkreślić, że ta kontrola ma na celu przede wszystkim zapobieganie problemom zamiast konieczności późniejszego ich rozwiązywania. Z kolei kontrola bieżąca prowadzona jest w trakcie realizowanego już działania i ma ona dostarczać na bieżąco informacji o ewentualnych odchyleniach od stanu zaplanowanego, umożliwiających podjęcie w razie potrzeby stosownych działań korygujących. Kontrola ta określana jest także mianem nadzoru, czyli kontroli wykonywanej „bieżąco", a więc kontroli, której istota sprowadza się do porównania drobnych etapów działania z odpowiadającymi im wzorcami[208]. Kontrola końcowa prowadzona jest po zakończeniu działania, a ma na celu upewnienie się zarządzających, że porządek organizacyjny i sprawność procesów operacyjnych są właściwe, co umożliwia realizację zaplanowanych działań, celów i osiągnięcie oczekiwanych wyników przez eliminację stwierdzonych w poprzednim okresie planistycznym nieprawidłowości oraz uchybień[209].

W zależności od zakresu można wyróżnić kontrolę pełną (kompleksową), obejmującą wszystkie obszary funkcjonowania organizacji w przyjętym czasie, bądź wycinkową (problemową), koncentrującą się na badaniu i ocenie wybranych wycinków działalności organizacji. Należy jednak podkreślić, że kompleksowość i wycinkowość ma relatywny charakter, a przy klasyfikacji należy brać pod uwagę to, czy kontrola odbywa się z uwzględnieniem wszystkich możliwych kryteriów oceny, czy tylko wybra-

[207] K. Krukowski, J. Mioduszewski, *Kontrola w organizacji* [w:] prac. zbior. pod red. E. Niedzielskiego, *Wybrane zagadnienia podstaw zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006, s. 199

[208] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania,* Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 469 [za:] Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie,* PWN, Warszawa 1971, s. 218

[209] Ibidem, s. 467

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

nych. Powyższa dygresja wynika z faktu, że nawet kontrola wydzielonego obszaru może być kompleksowa, jeśli dokonuje się oceny uwzględniając wiele różnych aspektów (np. kontrola zasobów finansowych uwzględniająca kryterium legalności, celowości, rzetelności i gospodarności), zaś nawet kontrola całokształtu działalności organizacji z uwzględnieniem tylko jednego aspektu (np. kryterium celowości) nie będzie kontrolą pełną, lecz wycinkową.

Czasem stosowanymi kryteriami klasyfikacji kontroli jest ich tryb przeprowadzania oraz charakter. Kryterium trybu jest podstawą do wyróżnienia kontroli planowej oraz kontroli doraźnej, przeprowadzanej z reguły w przypadku zaistnienia jakichś konkretnych sytuacji. Oba rodzaje tych kontroli muszą zawsze być przeprowadzane zgodnie z obowiązującymi w organizacji standardami i normami. Z kolei kryterium charakteru kontroli jest podstawą do wyróżnienia: kontroli formalnej, kontroli merytorycznej, kontroli dokumentacyjnej oraz kontroli rzeczowej[210]. Kontrola formalna ma na celu ustalenie stanu wiarygodności dokumentów i prawidłowości ich sporządzenia, natomiast kontrola merytoryczna ukierunkowana jest na badanie działań z punktu widzenia słuszności i celowości. Z kolei kontrola dokumentacyjna ma na celu ustaleniu aktualnego stanu, sytuacji czy zjawiska na podstawie zgromadzonych dokumentów, zaś kontrola rzeczowa przeprowadzana jest w celu opracowania obrazu danego stanu, sytuacji czy zjawiska poprzez obserwację czy różnego rodzaju pomiary.

Odmiennym od już omówionych rodzajów kontroli jest kontrola strategiczna, która ma na celu śledzenie realizacji planów strategicznych, zapobieganie odchyleniom od nich i niepowodzeniom w ich realizacji, a w razie potrzeby korygowanie planów strategicznych i samych strategii[211]. Ten rodzaj kontroli musi obejmować nie tylko ocenę wyników działań w ujęciu wartościowym czy ilościowym, ale również musi być ukierunkowany na ocenę stosowanych sposobów i procedur realizacji celów, a także prowadzić do ich korygowania. Wyróżnia się trzy typy kontroli strategicznej, a mianowicie: strategiczną kontrolę założeń, strategiczną kontrolę realizacji oraz strategiczny nadzór[212]. Jeśli strategiczna kontrola założeń jest ukierunkowana na badanie i ocenę ustaleń przyjętych w procesie planowania, to strategiczna kontrola realizacji ma na ce-

[210] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania,* Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 470 [za:] Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 220

[211] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 180

[212] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania,* Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 471 [za:] Steinmann, G. Schreyogg, *Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 136–137

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

lu pozyskiwanie informacji o przebiegu i bieżących skutkach wykonywania zaplanowanych działań, zwłaszcza mogących zagrozić realizacji celów, natomiast strategiczny nadzór jest ukierunkowany w sposób ogólny na te zdarzenia, które nie zostały ujęte w planie lub błędnie w nim określone, a także te, które nie zostały jeszcze odzwierciedlone w wynikach.

Uogólniając można stwierdzić, że kontrola strategiczna jest swoistą kontrolą problemową z tym zastrzeżeniem, że podstawę wyboru przedmiotu kontroli stanowi ustalona w planie strategicznym i w wynikających z planu strategicznego oraz podporządkowanych mu planach taktycznych, a za ich pośrednictwem w planach operacyjnych, jego waga (znaczenie, ważność, cenność) dla realizacji danego celu końcowego, z uwzględnieniem zasady adekwatności do charakteru celu i prymatu celów ogólniejszych nad celami szczegółowymi (wysoka ranga jakiegoś elementu na poziomie operacyjnym nie implikuje takiej samej rangi tego elementu dla poziomu taktycznego, a tym bardziej strategicznego)[213].

W organizacjach kontrolowanie opiera się z reguły na określonych zasadach ogólnych, wyznaczających poszczególne systemy kontroli. Najczęściej wyróżnia się trzy podstawowe systemy kontroli, a mianowicie: system kontroli rynkowy, system kontroli biurokratyczny oraz system kontroli udziałowy (klanowy)[214].

System kontroli rynkowej charakteryzuje się tym, iż wykorzystuje się w nim takie mechanizmy rynkowe, jak konkurencja cenowa lub udział w rynku, do ustalania standardów[215]. W przedsiębiorstwach opartych na tym systemie kontroli poszczególne jednostki organizacyjne przekształca się w centra zysku i na jego podstawie ocenia się ich funkcjonowanie. Ten system stosują organizacje o wyraźnie określonych, odrębnych wyrobach lub usługach, mające do czynienia z dużą konkurencją na rynku. Z kolei w systemie kontroli biurokratycznej podstawą oceny jest sformalizowany, przyjęty przez kierownictwo zespół przepisów, reguł, procedur oraz zasad postępowania w celu zapewnienia odpowiednich zachowań pracowników i spełnienia przez nich standardów efektywności. W odróżnieniu od tego ostatniego systemu system kontroli klanowej bazuje na określaniu wspólnych wartości, norm, tradycji, ry-

[213] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania,* Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 473

[214] K. Krukowski, J. Mioduszewski, *Kontrola w organizacji.* [w:] prac. zbior. pod red. E. Niedzielskiego, *Zagadnienia z podstaw zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mazursko-Warmińskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006, s. 183

[215] A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji* [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania,* Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 473

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

tuałów, przekonań jako podstawy do wyznaczania pożądanych sposobów postępowania członków organizacji. Z tego stwierdzenia jednoznacznie wynika, że jego skuteczność zależy bardziej od utożsamiania się pracowników z organizacją i stopnia, w jakim uświadamiają sobie znaczenie stawianych wobec nich wymagań niż od prostej egzekucji zgodności ich działań i zachowań z odpowiednimi przepisami.

Prócz wskazanych systemów kontroli w literaturze przedmiotu wskazuje się także system kontroli angażującej pracowników[216]. System ten jest oparty jest na niesformalizowanych i organicznych rozwiązaniach strukturalnych, wykorzystujących wkład członków organizacji. Bazuje on na normach grupowych, kulturze organizacyjnej oraz samokontroli. W systemie tym eksponuje się m.in. znaczenie osiągania wyników przekraczających ustalone ich poziomy minimalne. Takie systemy kontroli stosowane są zazwyczaj w organizacjach cechujących się niskim stopniem sformalizowania i płaską strukturą organizacyjną.

Przy projektowaniu systemów kontroli niezmiernie ważne jest sytuacyjne podejście do tej czynności. Do czynników determinujących wybór konkretnego systemu kontroli należy zaliczyć nie tylko wielkość organizacji, stanowisko w hierarchii organizacyjnej zajmowane przez daną osobę, stopień decentralizacji, kulturę organizacji oraz znaczenie danej czynności[217], ale także stosowany przez kierownictwo styl kierowania, stopień dokładności i wiarygodności mierników wyników (stopień ustrukturyzowania mierników), poziom odczuwania przez członków organizacji potrzeby współuczestnictwa.

2. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach niepewności

Dynamiczne zmiany otoczenia organizacji bardzo często są główną przyczyną trudności w osiągnięciu zamierzonych przez nie celów i zmniejszenia skuteczności ich działania. Z tego też powodu dążenie do podniesienia sprawności i skuteczności działania organizacji nie jest czymś nowym. Pojawiło się ono wraz z powstaniem pierwszych organizacji i znajdowało swój wyraz m.in. w opracowanych wówczas zasadach kierowania. Wraz z upływem czasu i zwiększaniu się wiedzy dotyczącej związków między poddającymi się obserwacji faktami, teorie zarządzania ulegały rozbudowywaniu i umożliwiały jeszcze pełniejsze zrozumienie obserwowanych zjawisk[218]. One to właśnie stały się podwaliną wykształconej pod koniec XIX wieku teorii naukowej organizacji pracy, która umożliwiła podwyższenie sprawności

[216] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 674

[217] S.P. Robbins, D.A. De Cenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 572–573

[218] Multimedialna Encyklopedia Powszechna, Edycja 2001, Onet. pl

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

robotników. Jednak jej niedoskonałości, tak jak i kolejnych teorii, przyczyniły się do wykształcenia trzech głównych kierunków w teorii zarządzania: kierunku systemowego, kierunku sytuacyjnego oraz tzw. dynamicznego zaangażowania[219].

Podejście systemowe oparte jest na ogólnej teorii systemów oraz cybernetyce. Polega ono na traktowaniu badanych obiektów jako systemów otwartych, czyli powiązanych zbiorów elementów w taki sposób, że tworzą one pewną nową całość charakteryzującą się synergią, podlegających oddziaływaniu i oddziałujących na otoczenie[220]. Pomiędzy wszystkimi elementami systemu zachodzą wzajemne stosunki i każdy z tych podsystemów połączony jest z pozostałymi bezpośrednio lub pośrednio.

Konsekwencją występowania różnorodnych sprzężeń między elementami systemu (podsystemami) jest to, że suboptymalizacja, czyli usprawnienie funkcjonowania pojedynczych podsystemów, nie musi prowadzić do polepszenia funkcjonowania całego systemu, do jego optymalizacji. Równocześnie pojedynczy element może spowodować znaczne obniżenie sprawności lub całkowitą niesprawność całego systemu.

Z kolei kierunek sytuacyjny wykształcił się w wyniku prób wykorzystania koncepcji głównych szkół teorii zarządzania w sytuacjach rzeczywistych. Zgodnie z tym podejściem najistotniejsze jest ustalenie, jaka metoda w konkretnej sytuacji, określonych warunkach i w danym czasie najlepiej przyczyni się do osiągnięcia założonych celów. Za stosowaniem takiego podejścia przemawia to, że poszczególne metody zarządzania są skuteczne tylko w określonych sytuacjach.

Trzeba w tym miejscu podkreślić, że wykształcenie się tego kierunku na początku lat siedemdziesiątych XX wieku było pewnego rodzaju przełomem w rozwoju teorii zarządzania, ponieważ po raz pierwszy zaczęto zwracać uwagę na uzależnienie występowania określonych zależności organizacyjnych od uwarunkowań.

W odróżnieniu od zwolenników podejścia systemowego i sytuacyjnego, zwolennicy trzeciego kierunku, a mianowicie dynamicznego zaangażowania bazują na wszystkich dotychczasowych osiągnięciach całych pokoleń teoretyków zarządzania, a równocześnie starają się uwzględniać wnioski z rozważań dotyczących możliwych kierunków rozwoju organizacji i zarządzania w przyszłości. Za takim właśnie podejściem przemawia to, że w miarę zacierania się granic między kulturami oraz w miarę rozwoju techniki i technologii gwałtownie rozszerza się zakres stosunków międzynarodowych i międzykulturowych, a także wzrasta tempo działalności organizacyjnej. Po-

[219] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000. s. 692–697

[220] A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 63–65

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

nieważ wraz z upływem czasu intensywność wskazanych zmian ulega zwiększeniu, zatem niezbędne jest nie tylko wykorzystywanie nowoczesnych metod zarządzania, ale także skupianie się współczesnych menedżerów na wzajemnych stosunkach między ludźmi oraz szybkie dostosowanie się do ulegających zmianie warunków.

„Dynamiczne zaangażowanie" wymaga zatem wykorzystywania nie tylko nowoczesnych metod zarządzania, ale także uwzględniania w zarządzaniu[221]: środowiska organizacji i środowiska naturalnego, odpowiedzialności społecznej i etyki, związków globalizacji z zarządzaniem, konieczności odpowiedniego przekształcania organizacji, zagadnień związanych z kulturą i wielokulturowością, jakości. Wśród tych zagadnień nie ma mniej lub bardziej ważnych. Wszystkie one stanowią wyzwania dla menedżerów i muszą być uwzględniane w procesie zarządzania. Z tych powodów dla osiągnięcia celów tego opracowania zostanie przybliżone pojęcie nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem oraz zostaną wskazane wyzwania, którym już w chwili obecnej muszą sprostać kierownicy, a także nowe trendy w pełnieniu ról kierowniczych.

2.1. Pojęcie i klasyfikacja nowoczesnych metod zarządzania

Metody zarządzania, aby mogły być określone jako nowoczesne, na pewno muszą być innowacyjne. Poszczególni autorzy, przypisując przedsiębiorstwom innowacyjność, najczęściej wiążą ją z nowością (techniczną, np. procesów technologicznych czy produktów) i przedsiębiorczością. Przykładowo M. Strużycki wskazując, że „głównymi celami wdrażania innowacji w MSP jest zwiększanie lub utrzymanie swojego udziału na rynku, a w dalszej kolejności poprawa jakości wyrobów, przyczynianie się do umacniania wizerunku firmy itp."[222]. Należy zaznaczyć, że nowość nie ma charakteru absolutnego, lecz względny, i odnosi się nie tylko do rzeczy, procesu czy idei, lecz także do określonej czasoprzestrzeni. To, co w danej chwili w konkretnym miejscu jest nowe, po upływie pewnego czasu lub nawet w tej samej chwili, ale w innym miejscu, może tracić tę cechę[223].

Uwzględniając te uwagi, innowacyjność metody zarządzania należy rozumieć jako oryginalność konkretnego modelu zarządzania, która związana jest ze zmianą w dotychczasowym sposobie myślenia o organizacji.

[221] Tamże, s. 66–67

[222] M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Uwarunkowania europejskie, DIFIN, Warszawa 2002, s. 36

[223] A. Wasiluk, *Innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem, praca zbior.* pod red. W. Kowalczewskiego, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa 2002, s. 336

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Innowacyjność jest kluczowym elementem kryterium pozwalającym na wyselekcjonowanie nowych metod zarządzania.

Podążając przyjętym tokiem myślenia, należy zauważyć, że kolejnym integralnym elementem kryterium, pozwalającym na wyodrębnienie nowoczesnych metod zarządzania, jest wymóg, by zastosowanie tych metod prowadziło do zwiększenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa[224]. W tej sytuacji, jeśli wdrożenie nowej metody zarządzania nie prowadzi do większej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, to nawet gdy metoda była bardzo innowacyjna (w rozumieniu oryginalności), nie ma sensu jej wdrażać i nie można jej zaliczyć do nowoczesnych metod zarządzania.

Poza tym nie sposób sobie dziś wyobrazić teorii, która przy aktualnym rozwoju techniki i technologii informatycznej i telekomunikacyjnej nie wspomina przykładowo o wykorzystaniu internetu. To samo dotyczy np. wykorzystania technik psychologicznych, które w końcu zapewniają firmom m.in. lepszą komunikację, a tym samym także pozyskanie informacji niezbędnych do podjęcia działań prowadzących w końcowym efekcie do zapewnienia satysfakcji nabywców i osiągnięcia przez firmy założonych celów (marketingowe ukierunkowanie działań przedsiębiorstw)[225].

Reasumując powyższe uwagi, można przyjąć, że do grupy nowoczesnych metod zarządzania można zaliczyć te metody, które są innowacyjne, prowadzą do wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i są oparte na nowych technologiach lub odkryciach naukowych. Konieczne jest także uzupełnienie tego kryterium o wymóg, by wdrażanie konkretnej metody pozwalało zagospodarować przedsiębiorstwu nisze rynkowe, podejmować działania w nowych branżach. Uzasadnieniem przyjęcia takiego założenia jest to, że działalność w nowej branży – jak sama nazwa wskazuje – jest nowością.

Przeprowadzając klasyfikację wszystkich metod zarządzania w oparciu o tak sformułowane kryterium, można stwierdzić, że do nowoczesnych metod zarządzania zalicza się metody oparte na[226]: koncepcjach zespołowych, koncepcjach optymalizujących, koncepcjach uczenia się, koncepcjach decentralistycznych oraz koncepcjach wirtualnych. Koncepcje zespołowe bazują na założeniu, że można zwiększyć efektywność pracy poprzez zwiększenie kooperacji i polepszenie relacji pomiędzy pracownikami, co jest możliwe poprzez: poprawę komunikacji w organizacji, tworzenie zespołów zadanio-

[224] E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza,* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 58

[225] Należy wspomnieć, że niektórzy autorzy do nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi zaliczają m.in. *mentoring* i *coaching*. Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Ossolineum, Wrocław 1996, s. 41 i nast

[226] E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza,* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 60 i nast

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

wych, zwiększenie obszarów decyzyjnych zespołów, spłaszczenie struktur decyzyjnych w organizacji. Natomiast koncepcje optymalizujące oparte są na przekonaniu, że wzrost efektywności można osiągnąć poprzez obniżkę kosztów. Można to osiągnąć poprzez redukcję niewykorzystywanych zasoby powstałych w wyniku niekontrolowanego rozwoju organizacji. Z kolei koncepcje uczenia się bazują na przekonaniu, że tylko dzięki poznaniu procesów zachodzących w społeczeństwie organizacja może właściwie zareagować na oczekiwania konsumentów. Z tego też powodu przedsiębiorstwo powinno cały czas się rozwijać i dostosowywać do nowej rzeczywistości.

W odróżnieniu od wskazanych już koncepcji, koncepcja organizacji decentralistycznych zakłada, że istotą sprawnego działania jest elastyczność i zwiększone pole decyzyjne. Z tego powodu zaleca się zdecentralizowanie struktur przedsiębiorstwa poprzez: przekazanie części zadań na niższe szczeble, przekazanie decyzji i samodzielności działania na niższe szczeble, redukcję tych pracowników nadzoru, którzy nie są związani z zespołem pracowników, przeniesienie części funkcji organizacji na zewnątrz. Do poprawy efektywności ma doprowadzić zwiększenie efektywności pracy, zwiększenie innowacyjności, redukcja kosztów osobowych oraz przekazanie części zadań zewnętrznym partnerom.

Nieco inne założenia przyjęli twórcy koncepcji wirtualnego zarządzania, bowiem uznali, iż istnieje konieczność możliwie szerokiego wykorzystania zaistniałego w ostatnich dziesięcioleciach postępu technologicznego w informatyce. Za przyjęciem tej koncepcji przemawia to, że istniejące już technologie umożliwiają m.in. usprawnienie komunikacji między pracownikami oraz między nimi a otoczeniem, jak również permanentny monitoring jakości wykonywanej pracy. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych systemów informatycznych można także zredukować liczbę personelu pośredniego i zminimalizować koszty związane z wykorzystywaną powierzchnią. Część pracowników może także pracować w domu i kontaktować się z firmą za pomocą internetu. Dzięki temu można zaoszczędzić poważne kwoty na wynajmie pomieszczeń i dojazdach do pracy. Wirtualne zarządzanie umożliwia stały kontakt pracownika i menedżera, rozwiązując tym samym odwieczne trudności komunikacyjne.

Faktyczne możliwości wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania w przedsiębiorstwach jednak są uzależnione od wielu czynników i na pewno nie można powiedzieć, że istnieje jeden najlepszy model zarządzania, który powinny wdrożyć wszystkie firmy. O przydatności konkretnego modelu czy metody decydują takie czynniki, jak: kondycja finansowa, otoczenie, wielkość organizacji, dotychczasowa efektywność, tradycje. Niezależnie jednak od tych czynników i sytuacji, w jakiej znajduje się firma, powinna ona się modernizować i korzystać z nowych modeli zarządzania w jak największym stopniu, ponieważ bez wdrożenia innowacji każdą strukturę organizacyjną

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

czeka nieunikniony regres i dezorganizacja. To ostatnie stwierdzenie można za M. Hammerem w sposób lakoniczny spuentować, że „cechą naprawdę skutecznej firmy jest skłonność do odrzucenia tego, co było efektywne w przeszłości. Nie ma żadnej trwałej recepty na zwycięstwo"[227].

Do grupy nowoczesnych metod zarządzania zalicza się: reengineering, benchmarking, lean management, outsorucing oraz time based management[228], chociaż niektórzy autorzy wskazują, że do tej grupy metod należy zaliczyć także koncepcję organizacji opartej na wiedzy, koncepcję organizacji wirtualnych, human resources oraz modele sieciowe[229].

W dalszej części tych rozważań, ponieważ są one już powszechnie znane, chociaż nie wszystkim kojarzą się z nowoczesnością, zamiast wskazywać istotę każdej z tych metod, uwaga zostanie skoncentrowana na nowych trendach w pełnieniu ról kierowniczych.

2.2. Nowe trendy w pełnieniu ról kierowniczych

Przystępując do rozważań na temat nowych trendów w pełnieniu funkcji kierowniczych, należy przede wszystkim zauważyć, że obecnie przedsiębiorstwa o globalnym zasięgu, zmniejszając liczbę zatrudnionych w nich osób, przekształcają się równocześnie w centra złożonych sieci powiązań o zmiennym składzie, obejmujących swym zakresem całą kulę ziemską. Wieloszczeblowe struktury hierarchiczne tych przedsiębiorstw zastępowane są strukturami płaskimi, w których jednemu przełożonemu podlega wielu podwładnych o dużej samodzielności działania. Struktury takie budowane są najczęściej wokół procesów, które obejmują wszystkie fazy opracowywania, rozwoju i wytwarzania nowego produktu, do sprzedaży i obsługi posprzedażnej wyrobu.

Ze względu na to że w strukturach tych liczy się nie stanowisko, tylko wiedza i umiejętności, władza formalna jest zastępowana zmiennym w czasie wpływem kompetentnych osób. Wpływ ten oparty jest na wiedzy, informacji i umiejętnościach. Ponieważ dynamicznie zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania organizacji wymuszają dużą szybkość dostosowywania się, zatem praktycznie w sposób ciągły pojawia się zapotrzebowanie na coraz to nowe typy wiedzy, informacji i umiejętności. W tej sytuacji role i władza w organizacji zmieniają się coraz szybciej.

Opisany model zmieniającej się organizacji w istotny sposób wpływa na wyzwania stawiane zarządzaniu. Przede wszystkim ulega ono pewnej

[227] A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 182

[228] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 267–276

[229] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

„demokratyzacji" w tym sensie, że miejsce zwierzchników, mających „monopol na rację" i ograniczających się, z racji zajmowanych stanowisk, jedynie do wydawania poleceń, zajmują faktyczni kierownicy. Muszą oni samodzielnie i bez konsultacji ze względu na presję czasu podejmować nieraz bardzo ważne dla organizacji decyzje. Ponadto coraz częściej i coraz więcej członków organizacji bierze udział w przygotowywaniu budżetów. A zatem niemal wszyscy pracownicy uczestniczą w procesie zarządzania, który ulega swoistemu „rozproszeniu" (tworzenie budżetów i funkcjonowanie ośrodków zadaniowych). Powyższe zjawisko także rodzi konieczność strukturalizacji ról oraz modyfikacji i doskonalenia hierarchii organizacyjnej[230]. W tej sytuacji kierownik powinien uwzględniać nie tylko ujawniające się tendencje do „spłaszczania struktur", ale także ułatwiać wzajemne relacje między członkami organizacji[231].

Konsekwencją postępującej demokratyzacji zarządzania jest także stopniowe zacieranie się różnic w wymaganiach stawianych kierownikom na poszczególnych szczeblach struktury hierarchicznej. Wszyscy muszą posiadać profesjonalne wykształcenie i dysponować szerokim spektrum wiedzy i umiejętności. Poza tym wszyscy, zarówno menedżerowie na najwyższych szczeblach hierarchii organizacji, jak i jej szeregowi pracownicy, muszą być zainteresowani sukcesem organizacji, świadomymi jej misji, strategii i zasad działania. Wszyscy oni muszą szybko i elastycznie reagować na zmianę sytuacji, przyjmując całościowy punkt widzenia. Wskazane zmiany powodują, że kończy się era wąskiej specjalizacji. Niezbędne umiejętności zarówno kierownicze, jak i pracownicze, stają się coraz mniej związane z konkretnymi branżami lub konkretnymi fizycznymi procesami, a coraz częściej ze świadczonymi usługami i stojącymi za nimi ludzkimi potrzebami.

Ponadto coraz większego znaczenia nabiera umiejętność znajdowania nowatorskich rozwiązań w nowych sytuacjach. Jest to równoznaczne uzyskaniu priorytetu wiedzy ogólnej nad specjalistyczną i konkretnych umiejętności nad ogólnymi kwalifikacjami. Jednak należy tu podkreślić, że wiedza ogólna w sposób permanentny ulega poszerzaniu, wymagane konkretne umiejętności stale ulegają zmianie. Stwierdzenie te potwierdza przykładowo fakt, że wykorzystanie informatyki w księgowości wymaga zarówno solidnej ogólnej wiedzy z dziedziny teorii rachunkowości, jak i umiejętności sprawnego korzystania z coraz nowszych programów komputerowych.

Z powyższych ogólnikowych w końcu informacji wynika, że podjęcie próby wyszczególnienia cech charakteryzujących „doskonałego" kierownika,

[230] R.A. Webber,. A63, *Zasady zarządzania organizacjami,* PWE, Warszawa 1984, s. 556 i nast

[231] H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 34

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

będącego w stanie sprostać wszystkim wyzwaniom, zarówno już istniejącym, jak i tym, które napotka w przyszłości, jest z góry skazane na niepowodzenie, bo nigdy takie zestawienie nie będzie kompletne. Zawsze można go będzie uzupełnić o nowe cechy, które w szybko zmieniających się uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstwa będą niezbędne dla skutecznego pełnienia roli kierownika. Ponadto nie ma doskonałych kierowników, o czym świadczy to, że praktycznie wszędzie spotyka się wadliwie zarządzane przedsiębiorstwa, które z tego powodu ponoszą dotkliwe straty. Jednak przybliżanie się kierowników do spełnienia warunków „doskonałości" sprzyja doskonaleniu zarządzania i osiąganiu przez przedsiębiorstwa sukcesu rynkowego i finansowego.

To pożądane przybliżanie się kierownika do doskonałości jest warunkowane[232]:

- uświadomieniem sobie przez kierowników wymogów, jakie muszą spełniać, co sprzyja doskonaleniu przez nich ich własnych umiejętności,
- solidnym wykształceniem ogólnym, pozwalającym na rozumienie świata i zachodzących w nim zmian, a także umiejętnością budowania najbardziej prawdopodobnych scenariuszy przyszłości,
- stale aktualizowaną wiedzą i umiejętnościami specjalistycznymi w jednym lub kilku spośród kluczowych obszarów zainteresowania firmy,
- opanowaniem wiedzy i umiejętności w dziedzinie zarządzania, a także stałej ich aktualizacji i doskonalenia,
- doskonaleniem się w takich dziedzinach, jak: komunikowanie się, kierowanie zespołami, gospodarowanie własnym czasem, budowanie własnego autorytetu, kształtowanie u siebie cech przywódcy, ilościowe i jakościowe metody analizy danych, języki obce.

Lukratywne dla organizacji jest także korzystanie przez kierowników przy podejmowaniu najważniejszych decyzji z rad osób trzecich, a mianowicie grup interaktywnych, grup delfickich względnie grup nominalnych[233]. Świadczy to jednoznacznie o tym, że w swojej pracy starają się wykorzystać najnowsze osiągnięcia z zakresu zarządzania.

O takim podejściu kierownika do zarządzania świadczy także podejmowanie przez nich działań mających na celu ograniczenie w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach działalności nietworzącej wartości dodanej ani niestwarzającej warunków do jej tworzenia, co określa się mianem empower-

[232] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 76

[233] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 300–302

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

mentu[234]. Równoznaczne jest to ograniczaniu nakładów na prace niezwiązane z wytwarzaniem wartości dla klienta, a więc prace, których głównym celem jest zabezpieczanie, satysfakcjonowanie i utrwalanie prerogatyw wynikających z zajmowanych szczebli w strukturze hierarchicznej organizacji.

Ponieważ największe marnotrawstwo czasu, pieniędzy i energii ma miejsce w procesach podejmowania decyzji, zwłaszcza jeśli jest związane z odwoływaniem się do rozstrzygnięć zwierzchników, należy usprawnić proces podejmowania decyzji. Stosowne usprawnienie sprowadza się do przekazywania jak największej liczby uprawnień decyzyjnych na jak najniższe szczeble zarządzania, a jeśli jest to możliwe, to nawet na poziom bezpośrednich wykonawców. Zgodnie z tą koncepcją klasyczne zarządzanie, polegające na podejmowaniu decyzji i kontrolowaniu ludzi, należy traktować jako zło konieczne. „Im mniej go jest, tym lepiej"[235]. Takie usprawnienie będzie skutkować nie tylko znaczną oszczędnością czasu, ale także pozwoli na wyeliminowanie niepewności i stresu i nie będzie już powodować demotywacji pracowników i zmniejszania ich poczucia odpowiedzialności.

Kolejnym przedsięwzięciem przyczyniającym się do usprawnienia zarządzania w warunkach niepewności jest wprowadzenie w przedsiębiorstwie subsydiarności rozumianej jako przekazywanie możliwie największej liczby spraw wymagających rozstrzygnięcia na niższe szczeble struktury hierarchicznej[236]. Za takim przedsięwzięciem przemawia to, że najlepszy sposób rozwiązania konkretnego problemu potrafią ustalić osoby znajdujące się najbliżej problemu.

Jeśli w przypadku empowermentu głównymi przesłankami do poszerzania kompetencji pracowników wchodzących w kontakt z klientem jest dążenie do usprawnienia procesu podejmowania decyzji, a w przypadku subsydiarności dążenie do zwiększenia skuteczności podejmowanych decyzji i zapobieganie nadmiernej centralizacji, to delegowanie uprawnień określa się jako proces, w toku którego przełożony przekazuje do wykonania podwładnym część swoich obowiązków i uprawnień[237].

Główną przesłanką delegowania uprawnień jest dążenie kierownika do zapewnienia sobie możliwości wykonywania większej ilości pracy koncepcyjnej, dzięki odciążeniu w rezultacie przekazania części swoich zadań podwładnym. Takie działanie może także wynikać z faktu, że podwładni mo-

[234] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 296

[235] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 297

[236] Multimedialna Encyklopedia Powszechna, Edycja 2001, Onet. pl

[237] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 360

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

gą być lepiej przygotowani do wykonywania tych zadań. Poza tym, co jest czasami decydujące, delegowanie pomaga również w podnoszeniu kwalifikacji podwładnych. Uczestnicząc w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów, zdobywają oni wiedzę o całej działalności organizacji i zwiększają swoje umiejętności kierownicze.

Innymi przejawem świadczącym o tym, że kierownik w swojej pracy stara się wykorzystywać najnowsze osiągnięcia z zakresu zarządzania, jest odrzucenie założenia, że najskuteczniejsze i najsprawniejsze organizacje mają strukturę hierarchiczną, w której członkowie organizacji w swojej działalności kierują się poczuciem obowiązku wobec organizacji oraz zbiorem racjonalnych reguł i przepisów. Świadczy o tym także dostrzeganie faktu, że wraz ze wzrostem złożoności technologicznej firmy rośnie ilość prac biurowych i zadań niezwiązanych bezpośrednio z produkcją. Uwzględniając charakter otoczenia organizacji oraz wysokie prawdopodobieństwo dalszego zwiększania się szybkości zachodzących zmian, koniecznie należy przeprowadzić restrukturyzację organizacji, dostosowując jej strukturę do charakteru otoczenia. Jedną z odmian restrukturyzacji, prowadzącą do ograniczenia wielkości organizacji i często do spłaszczenia struktury organizacyjnej, jest downsizing**,** określany także jako „odchudzanie organizacji". Ma on na celu uelastycznienie struktury i zwiększenie szybkości reakcji na zachodzące zmiany.

Wbrew pozorom jedne z największych wyzwań wobec kierowników związane są z relatywizmem kulturowym. W warunkach „globalnej wioski" następuje „mieszanie się" różnorodnych kultur i najczęściej to, co składa się na obowiązujące normy w jednej kulturze, nie zawsze składa się na te normy w innej kulturze. Taka sytuacja bardzo często prowadzi do naruszania norm etycznych (regulacji prawnych). Z tego też powodu kierownicy powinni uwzględniać różnice między własnym systemem wartości a systemami będącymi integralnymi częściami kręgów kulturowych podległych sobie pracowników i partnerów rynkowych[238].

Reasumując tę część rozważań, należy stwierdzić, że kierownicy pełniąc przypisane im funkcje powinni czerpać inspiracje z nowych trendów w pełnieniu tych funkcji w organizacjach, które odniosły sukces rynkowy. Dotyczy to zarówno kształtowania struktury tych organizacji, jak i kierowania. Pożądane jest, by w sposób ciągły dostosowywali strukturę organizacji do wyzwań otoczenia i w razie potrzeby budowali ją wokół procesów, obejmujących wszystkie fazy, począwszy od opracowywania nowego produktu, a skończywszy na sprzedaży i obsłudze posprzedażnej wyrobu. Z kolei w kierowaniu, prócz zespołowego podejmowania decyzji powinni rozważyć

[238] A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 132

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

możliwość: usprawnienia procesu decyzyjnego (wprowadzenie empowermentu), zwiększenia skuteczności podejmowanych decyzji (wprowadzenie subsydiarności) oraz delegowania części swoich obowiązków i uprawnień podwładnym. Ponadto powinni kierować się szeroko pojętą etyką oraz umiejętnie zarządzać „kontraktami" pomiędzy organizacją a jej członkami. Natomiast kształtując ich postawy powinni wykorzystywać znajomość charakterystycznych cech ich osobowości i zapobiegać powstawaniu u nich dysonansu poznawczego.

Pełniąc swe funkcje powinni brać pod uwagę także możliwość wystąpienia stresu, zarówno u nich, jak i u podległych im członków organizacji. Przeciwdziałając niekorzystnym następstwom stresu, np. „wypalenia się", powinni jednak uwzględniać również fakt, że stres może być także źródłem niezbędnej czasami motywacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Renata Sajecka

ROZDZIAŁ VIII

FORMY PRAWNE PRZEDSIĘBIORSTW

Formy prawne przedsiębiorstw, inaczej formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw, to formy, jakie przyjmują przedsiębiorstwa w momencie rejestracji. Dzielimy je na:

- formy krajowe, przewidziane w ustawodawstwie danego kraju;
- formy paneuropejskie, które są uregulowane w ustawodawstwie wspólnotowym i obowiązują we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej.

W Polsce istnieje wiele możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, główny podział na kategorie działalności, można przedstawić następująco:

- indywidualne prowadzenie działalności gospodarczej;
- spółki cywilne;
- spółki osobowe;
- spółki kapitałowe;

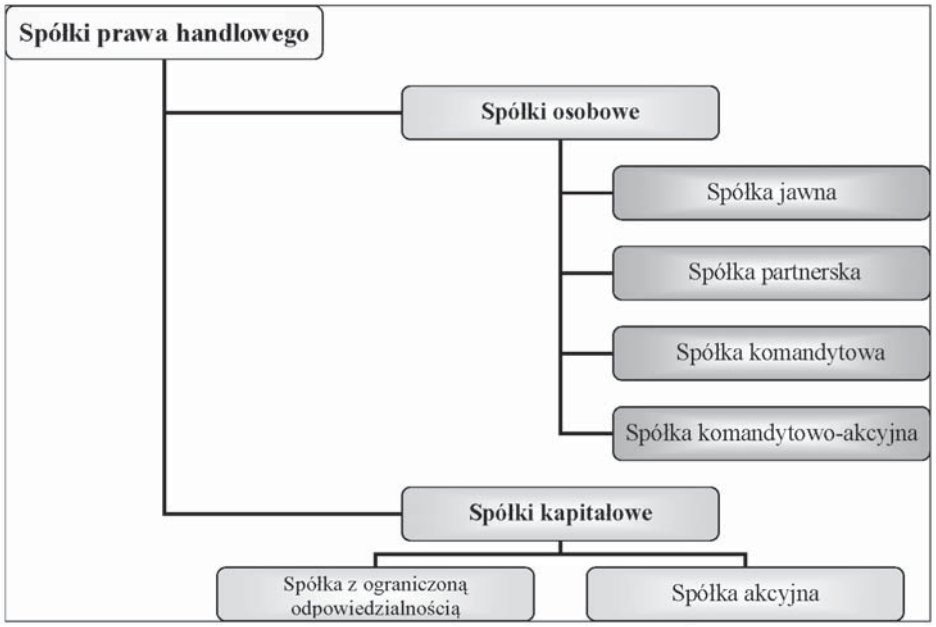
Te same zasady, obowiązujące przedsiębiorców polskich, odnoszą się do osób i firm pochodzących z państw członkowskich Unii Europejskiej (UE) oraz Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA). Oznacza to, że obywatele UE mogą korzystać ze wszystkich ww. form. Mają oni też prawo do zakładania oddziału lub tworzenia przedstawicielstwa na terytorium Polski.

Każda forma prawna przedsiębiorstwa uregulowana jest w innym akcie prawnym.

Spółki prawa handlowego uregulowano w kodeksie spółek handlowych.

Kodeks cywilny określa działalność spółek cywilnych i indywidualnych działalności gospodarczych. Ponadto w polskim ustawodawstwie inne spotykane podmioty gospodarcze, regulowane osobnymi aktami prawnymi czy też ustawami, to: przedsiębiorstwo państwowe, stowarzyszenie, spółdzielnia, fundacja.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632



Rysunek 27. *Spółki prawa handlowego*
Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Od 1 maja 2004 roku, w Polsce można zawiązywać wspomniane we wstępie spółki paneuropejskie. W ich ramach powstają: spółki europejskie, europejskie zgrupowania interesów gospodarczych, spółdzielnie europejskie, europejskie spółki prywatne, europejskie spółki wzajemne, stowarzyszenia europejskie. Poniżej przedstawiona została krótka charakterystyka, każdego z podmiotów.

1. Spółki osobowe

1.1. Spółka jawna

To spółka osobowa prowadząca przedsiębiorstwo zarobkowe, niebędąca inną spółką handlową. Wspólnikiem w tej spółce mogą zostać osoby fizyczne, osoby prawne oraz inne handlowe spółki osobowe. Spółka jawna ponosi odpowiedzialność za własne zobowiązania, natomiast nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania wspólników. Wspólnicy z kolei ponoszą solidarną i subsydiarną odpowiedzialność za zobowiązania spółki bez ograniczenia, całym swoim majątkiem. W przypadku spełnienia świadczenia

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

przez któregoś ze wspólników lub niektórych z nich, albo wszystkich, ale nie w częściach równych, przysługuje im wzajemne prawo do rozliczeń regresowych. Subsydiarność oznacza, że wierzyciel spółki może prowadzić egzekucję z majątku wspólnika, w przypadku gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna.

1.2. Spółka partnerska

Spółka osobowa, stanowiąca formę organizacyjno-prawną utworzona przez wspólników (partnerów) w celu wykonywania wolnego zawodu w spółce prowadzącej przedsiębiorstwo pod własną firmą.

1.3. Spółka komandytowa

Spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą. Wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona. Wspólnikami mogą być osoby fizyczne, osoby prawne i inne podmioty mające zdolność prawną. Odpowiedzialność komplementariusza jest odpowiedzialnością osobistą, nieograniczoną, solidarną i subsydiarną. Odpowiedzialność komandytariusza jest ograniczona do wysokości sumy komandytowej.

1.4. Spółka komandytowo-akcyjna

Spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki odpowiada bez ograniczeń, co najmniej jeden wspólnik (komplementariusz), a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem.

2. Spółki kapitałowe

2.1. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Spółka handlowa o charakterze kapitałowym, mająca osobowość prawną. Działa w oparciu o kapitał zakładowy rozdzielony na udziały oraz ponosi odpowiedzialność całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki. Spółka z o.o. może być utworzona w każdym celu dozwolonym przez prawo. Wspólnicy nie odpowiadają za zobowiązania spółki, ale ponoszą ryzyko wniesionymi do spółki wkładami.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

2.2. Spółka akcyjna

Spółka kapitałowa, będąca osobą prawną, która działa opierając się na kapitale zakładowym podzielonym na akcje. Akcja poza tym, że jest udziałem w kapitale zakładowym, ogółem praw i obowiązków akcjonariusza, wynikającym z jego uczestnictwa w spółce, jest papierem wartościowym. Spółka akcyjna może powstać w każdym celu dozwolonym przez prawo.

3. Pozostałe formy działalności

3.1. Spółka cywilna regulowana kodeksem cywilnym

Powstanie spółki prawa cywilnego reguluje art. 860 § 1 kc. Mówi on, o tym, że przez umowę spółki wspólnicy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego przez działanie w oznaczony sposób, w szczególności przez wniesienie wkładów.

W świetle powyższego przepisu źródłem powstania spółki cywilnej może być tylko umowa. Umowa spółki powinna być zawarta na piśmie, przy czym chodzi tu jedynie o formę pisemną zastrzeżoną do celów dowodowych. Umowny charakter spółki cywilnej wprowadza konieczność założenia jej przez co najmniej dwóch wspólników. Oznacza to, że spółka cywilna ani pierwotnie, ani wtórnie nie może mieć charakteru jednoosobowego. W praktyce spotyka się spółki cywilne zawarte między trzema lub więcej osobami, przyjmując wówczas charakter umowy wielostronnej.

3.2. Indywidualna działalność gospodarcza

Działalność gospodarcza to aktywność przedsiębiorców na danym rynku.

Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy Prawo działalności gospodarczej (Dz.U. 1999 r., nr 101, poz. 1178) jest osoba fizyczna, osoba prawna oraz niemająca osobowości prawnej spółka prawa handlowego, która zawodowo, we własnym imieniu, podejmuje i wykonuje działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej.

W prawie polskim spotyka się następujące definicje działalności gospodarczej:

- ustawa o swobodzie działalności gospodarczej traktuje ją jako: zarobkową działalność wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową oraz dokonującą poszukiwania, rozpoznawania i wydobywania kopalin ze złóż, a także prowadzącą działalność zawodową, wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych z kolei mówi: Działalność zarobkowa (wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa; lub: polegająca na poszukiwaniu, rozpoznawaniu i wydobywaniu kopalin ze złóż; lub: polegająca na wykorzystywaniu rzeczy oraz wartości niematerialnych i prawnych), prowadzona we własnym imieniu bez względu na jej rezultat, w sposób zorganizowany i ciągły, z której uzyskane przychody nie są zaliczane do innych przychodów.
- ustawa o VAT do działalności gospodarczej podchodzi następująco: Działalność gospodarcza obejmuje wszelką działalność producentów, handlowców lub usługodawców, w tym podmiotów pozyskujących zasoby naturalne oraz rolników. Działalność osób wykonujących wolne zawody, również wówczas, gdy czynność została wykonana jednorazowo w okolicznościach wskazujących na zamiar wykonywania czynności w sposób częstotliwy. Działalność gospodarcza obejmuje również czynności polegające na wykorzystywaniu towarów lub wartości niematerialnych i prawnych w sposób ciągły dla celów zarobkowych.

4. Nowe formy przedsiębiorstw – podmioty paneuropejskie

4.1. Spółka europejska

Podtyp ponadnarodowej spółki akcyjnej funkcjonującej w państwie, w którym znajduje się jej statutowa siedziba. Spółka europejska powinna być zarejestrowana w tym państwie, w którym znajduje się jej statutowa siedziba. Rejestruje się ją w rejestrze państwa członkowskiego (w myśl prawa polskiego będzie to rejestr przedsiębiorców). Fakt zarejestrowania, w celach informacyjnych, ogłasza się w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej po opublikowaniu ogłoszenia w publikatorze krajowym (dla spółek z siedzibą na terenie Rzeczypospolitej Polskiej będzie to Monitor Sądowy i Gospodarczy).

Tworzenie spółek europejskich. Spółka europejska może powstać tylko poprzez:

1) transgraniczną fuzję spółek akcyjnych posiadających siedziby na terenie UE, jeżeli co najmniej dwie z nich podlegają prawu różnych państw członkowskich;
2) utworzenie grupy kapitałowej spółek europejskich przez spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością;
3) utworzenie spółki zależnej przez co najmniej dwie spółki w rozumieniu art. 48 ust. 2 TWE;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

4) przekształcenie spółki akcyjnej podlegającej wyłącznie prawu krajowemu;
5) utworzenie przez spółkę europejską innej jednoosobowej spółki w tej formie.

4.2. Europejskie Zgrupowanie Interesów Gospodarczych

Europejskie Zgrupowanie Interesów Gospodarczych ma na celu wzmocnienie współpracy przedsiębiorców z różnych krajów unijnych. Zacieśnienie współpracy ma się opierać na wypracowywaniu wspólnych stanowisk w kwestiach gospodarczych, przeprowadzaniu badań i szkoleń, tworzeniu promocji i reklamy. Europejskie Zgrupowanie Interesów Gospodarczych uregulowane zostało rozporządzeniem Rady WE nr 2137/85, a w ustawodawstwie polskim – w ustawie o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej. W sprawach nieuregulowanych w rozporządzeniu oraz w ustawie do zgrupowania stosuje się odpowiednio przepisy o spółce jawnej. Zgrupowania mogą uczestniczyć w realizacji zamówień publicznych i programach finansowanych ze środków unijnych.

Europejskie zgrupowanie tworzą spółki i inne podmioty wyposażone w osobowość prawną, założone zgodnie z prawem jednego z państw członkowskich, mające siedzibę i zarząd główny na terenie UE oraz osoby fizyczne wykonujące działalność przemysłową, handlową, rzemieślniczą, rolniczą, wolne zawody lub inne usługi we Wspólnocie.

Zgrupowanie tworzy się co najmniej z dwóch spółek lub innych osób prawnych bądź fizycznych, zgrupowanie złożone z osoby prawnej i fizycznej to tzw. skład mieszany. Zatrudnionych nie może być więcej niż 500 pracowników, nie ma zarządu ani kontroli nad działalnością własną uczestników. Zgrupowanie nie może również emitować papierów wartościowych w drodze publicznej subskrypcji ani też być członkiem innych zgrupowań. Warunkiem powstania zgrupowania jest umowa zawarta w formie pisemnej (nie musi to być akt notarialny) oraz wpis do odpowiedniego rejestru w kraju członkowskim, w którym ma ono swoją statutową siedzibę. W Polsce zgrupowanie powstaje z chwilą wpisu do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego na zasadach określonych dla spółek jawnych, automatycznie uzyskując podmiotowość prawną (może nabywać wszelkie prawa i zaciągać zobowiązania, może pozywać i być pozywane). Nie ma natomiast osobowości prawnej.

Odpowiedzialność za zobowiązania Członkowie zgrupowania odpowiadają bez ograniczeń i solidarnie za wszelkie jego zobowiązania. Skutki tej odpowiedzialności określa prawo krajowe siedziby ugrupowania. **Rozwiązanie zgrupowania** może nastąpić (tak jak w spółce jawnej) na podstawie:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

1) jednogłośnej uchwały uczestników, pod warunkiem, że umowa nie przewiduje innej większości. Rozwiązanie takie jest obligatoryjne wtedy, gdy upłynął czas, na który umowa została zawarta, cel został zrealizowany albo jego osiągnięcie jest niemożliwe. Jeżeli w ciągu trzech miesięcy od wystąpienia tych okoliczności taka uchwała nie została podjęta, każdy uczestnik może żądać rozwiązania zgrupowania przez sąd;
2) prawomocnego orzeczenia sądu. Do sądu może wystąpić każdy zainteresowany lub właściwy organ państwowy, gdy zgrupowanie narusza regulacje rozporządzenia;
3) upadłości (rozwiązanie następuje po przeprowadzeniu likwidacji według przepisów prawa państwa członkowskiego, w którym zgrupowanie ma swoją siedzibę. Do momentu jej zakończenia wierzyciele nie mogą dochodzić swoich roszczeń w stosunku do jego członków, chyba że wcześniej zażądali spłaty długu od zgrupowania i nie nastąpiła ona w przewidzianym terminie. Likwidatorami są zarządcy).

Podstawą do rozwiązania mogą być również: inne okoliczności przewidziane w umowie założycielskiej, śmierć wspólnika lub ogłoszenie jego upadłości, wypowiedzenie umowy spółki przez wspólnika lub jego wierzyciela.

4.3. Spółdzielnia europejska

Jej nadrzędnym celem jest umożliwienie i ułatwienie prowadzenia działalności spółdzielczej w wymiarze transgranicznym. Jest zrzeszeniem osób fizycznych lub prawnych, do których stosuje się odmienne zasady funkcjonowania niż w stosunku do pozostałych podmiotów gospodarczych. Do zasad wymienionych w rozporządzeniu Rady zalicza się: zasadę demokratycznej struktury i kontroli, jak również zasadę podziału zysku netto za rok obrotowy na zasadzie słuszności. Nadrzędnym celem działalności spółdzielni jest zaspokajanie potrzeb jej członków lub wspieranie ich działalności gospodarczej lub społecznej. Każdy z członków powinien otrzymywać odpowiadającą jego udziałowi w czynnościach spółdzielni korzyść z działalności. Członkami spółdzielni powinni być równocześnie klienci, pracownicy lub dostawcy SCE albo powinni być oni w jakiś sposób zaangażowani w działania spółdzielni. Wynagrodzenie kapitału winno być ograniczone. Charakterystyka spółdzielni europejskiej:

1) ma osobowość prawną, którą uzyskuje z chwilą wpisu do rejestru jednego z państw członkowskich (miejsca siedziby);
2) może zostać założona przez co najmniej 5 osób fizycznych zamieszkałych w co najmniej dwóch państwach członkowskich lub łącznie przez co najmniej pięć osób fizycznych i prawnych prawa publiczne-

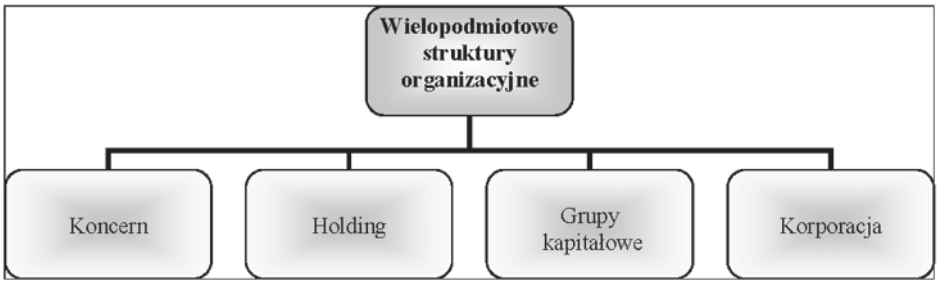
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

go lub prywatnego, które podlegają prawu co najmniej dwóch różnych państw członkowskich lub co najmniej 2 osoby prawne prawa publicznego lub prywatnego, które podlegają prawu co najmniej dwóch różnych państw członkowskich;
3) może zostać utworzona przez połączenie się istniejących spółdzielni lub przekształcenie się jednej spółdzielni, jeżeli co najmniej od dwóch lat posiada ona podmiot zależny lub zakład podlegający prawu innego państwa członkowskiego;
4) kapitał zakładowy wynosi co najmniej 30 000 EUR (chyba że przepisy prawa przewidują wyższy) i jest rozdzielony na imienne udziały;
5) jeżeli w statucie nie postanowiono inaczej, każdy członek spółdzielni odpowiada tylko do wysokości subskrybowanego przez niego kapitału. Jeżeli członkowie SCE ponoszą ograniczoną odpowiedzialność, firma SCE powinna zawierać dodatkowe oznaczenie „z ograniczoną odpowiedzialnością";
6) kwestie takie, jak podatki, zasady wolnej konkurencji, własność intelektualna i przepisy o niewypłacalności, są regulowane przez prawo państwa członkowskiego, na terenie którego spółdzielnia ma siedzibę.

Europejska spółka prywatna, zarówno jak europejska spółka wzajemna, czy też stowarzyszenie europejskie: to paneuropejskie formy prowadzenia działalności gospodarczej. Obecnie trwają dopiero prace legislacyjne nad ich wprowadzeniem do prawa wspólnotowego.

5. Wielopodmiotowe struktury gospodarcze

Wyróżnia się kilka form zgrupowań przedsiębiorstw (rys. 28), które nie zostały dokładnie zdefiniowane przez polskiego ustawodawcę, z tego względu pojęcia charakterystyczne dla powiązań między przedsiębiorstwami to pojęcia z pogranicza ekonomii i prawa.



Rysunek 28. *Wielopodmiotowe struktury gospodarcze*
Źródło: Opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

5.1. Koncern

To samodzielne przedsiębiorstwa działające pod wspólnym zarządem. Jego struktura polega na istnieniu przedsiębiorstwa dominującego oraz grupy przedsiębiorstw zależnych. Przekłada się to na podporządkowanie decyzyjne względem kierownictwa. Uczestnicy koncernu mogą przesunąć decyzyjność na jednego członka koncernu albo utworzyć w tym celu jednostkę kierowniczą. Samodzielność przedsiębiorców oparta jest na ich odrębności prawnej. W większości są to podmioty posiadające osobowość prawną, a więc spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjne. Rodzaj powiązania między nimi może być zarówno kapitałowy, jak i umowny.

Głównym celem koncernu jest zlikwidowanie konkurencji między przedsiębiorstwami przez utworzenie wspólnoty kapitałowej wzmacniającej podstawy funkcjonowania. Prowadzi to do rozszerzenia zakresu działalności gospodarczej, opanowania rynków zbytu oraz poprawy efektywności gospodarowania.

Wyróżnia się dwa rodzaje powiązań tworzących koncern:

- koncern pionowy, w którym przedsiębiorstwa łączą się kolejno według technologicznych etapów produkcji;
- koncern poziomy, grupujący przedsiębiorstwa jednej branży.

5.2. Holding

Grupa samodzielnych pod względem prawnym podmiotów gospodarczych powiązanych wzajemnie, przy czym jeden z tych podmiotów ma pozycję dominującą względem pozostałych. Zarządza pozostałymi dzięki uregulowanym zależnościom kapitałowym lub personalnym. Holding może powstać wskutek kumulacji kapitału, która z kolei mogła być wynikiem przejęcia słabszych przedsiębiorstw z danej branży, a następnie z obszarów gospodarczo pokrewnych. Może również powstać poprzez wyodrębnienie ze spółki „matki" spółek zależnych „filii". Filie są samodzielnymi jednostkami względem prawa, ale są uzależnione ekonomicznie od spółki matki. Porządkuje to wzajemne zależności, które dzięki dominacji jednej spółki trwale określają hierarchię w obrębie holdingu. Reasumując, holding tworzą co najmniej dwa podmioty prawno-gospodarcze, jeden kontrolujący, drugi kontrolowany. Istotą holdingu jest więź łącząca te podmioty. Za kryterium mówiące o tym, czy mamy do czynienia z holdingiem, przyjmuje się posiadanie przez „spółkę matkę" więcej niż połowy kapitału akcyjnego lub w spółce nieemisyjnej więcej niż połowy udziałów w ich nominalnym wyrażeniu (holding jawny). W holdingach ukrytych, ze względu na łańcuch zależności,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

wynikający z istnienia akcji niedających prawa głosu oraz rozproszenia akcji, posiadanie lub reprezentowanie nawet mniej niż 50% kapitału akcyjnego „spółki córki" daje pakiet kontrolny nad nią. W gospodarkach o nieukształtowanej w pełni gospodarce rynkowej uważa się, że mamy do czynienia z holdingiem, gdy władze „spółki matki" mają możliwość kształtowania składu władz innej spółki.

5.3. Grupa kapitałowa

Grupa kapitałowa to grupa co najmniej dwóch przedsiębiorstw, które pozostają ze sobą w związku kapitałowym. W skład grupy kapitałowej wchodzi jednostka dominująca i jednostki zależne bądź stowarzyszone, które podlegają kontroli jednostki dominującej. W przypadku złożonej struktury grupy kapitałowej może wystąpić sytuacja, w której jednostka dominująca będzie jednostką zależną od jednostki dominującej wyższego szczebla.

W odniesieniu do jednostki zależnej jednostkę dominującą cechuje m.in. posiadanie większości z całkowitej liczby głosów w organach jednostki zależnej lub prawo decydowania w zakresie polityki finansowej i bieżącej działalności gospodarczej jednostki zależnej. W odniesieniu zaś do jednostki stowarzyszonej jednostkę dominującą cechuje posiadanie od 20% do 50% głosów na walnym zgromadzeniu jednostki stowarzyszonej. Obowiązki grupy kapitałowej są określone w rozdziale 6 Ustawy o Rachunkowości z dnia 29 września 1994 (Dz.U. 1994 nr 121, poz. 591).

Głównym obowiązkiem grupy kapitałowej jest sporządzanie, na podstawie sprawozdań finansowych jednostek wchodzących w skład grupy, skonsolidowanego sprawozdania finansowego, zestawionego w taki sposób, jakby grupa stanowiła jedną jednostkę. Jeżeli siedziba, bądź zarząd jednostki dominującej znajdują sie na terytorium RP, to obowiązek składania skonsolidowanego sprawozdania finansowego obejmuje jednostkę dominującą a także jednostki zależne i stowarzyszone wszystkich szczebli, niezależnie od lokalizacji ich siedziby.

5.4. Korporacja

Korporacje międzynarodowe to wielonarodowe przedsiębiorstwa, firmy, spółki kapitałowe, prowadzące działalność gospodarczą w co najmniej dwóch krajach i tworzące zintegrowany, międzynarodowy system powiązań gospodarczych, który podporządkowany jest wspólnej strategii. Jednostki organizacji korporacji międzynarodowych są najczęściej podzielone wg:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

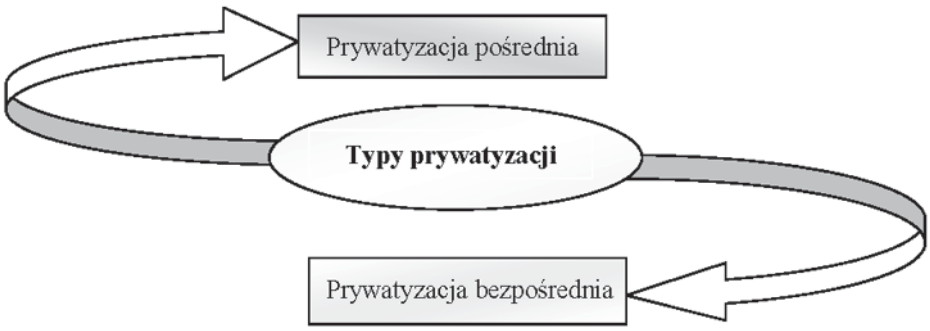
- geograficznego kryterium rynków zbytu;
- grup towarowych, obejmujących filie wytwarzające ten sam produkt (bez względu na geograficzną lokalizację filii);
- struktury macierzowej (obejmującej podział zarówno wg geograficznych rynków zbytu, jak i grup towarowych).

Korporacje międzynarodowe stanowią jedną z głównych sił napędzających procesy globalizacji. Przyczyniają się one do wzrostu współzależności między krajami. To one decydują o tym, jakie miejsce będą zajmowały kraje słabiej rozwinięte. Ze względu na swój potencjał ekonomiczno-finansowy korporacje międzynarodowe oddziałują na pozostałe podmioty zagranicznej i międzynarodowej polityki ekonomicznej, w tym zwłaszcza na rządy i organizacje międzynarodowe. Dysponują one wielką siłą ekonomiczną, na którą składają się:

- duża wielkość (mierzona np. wartością sprzedaży);
- nowoczesne produkty i technologie oraz systemy ich szybkiej dyfuzji w skali międzynaroowej;
- wysoko wykwalifikowane kadry zarządzające i marketingu (zwłaszcza międzynarodowe systemy dystrybucji produktów);
- duża mobilność posiadanych oraz kontrolowanych kapitałów.

6. Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw

Prywatyzacja, proces przekazywania majątku państwowego podmiotom prywatnym, przekształcania gospodarki państwowej w gospodarkę prywatną. Ograniczania roli państwa w gospodarce. Proces prowadzący do zmiany kontroli nad gospodarką i zmiany własności społecznej w prywatną.



Rysunek 29. *Typy prywatyzacji*
Źródło: Opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W świetle ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz.U. z 2002 r. nr 171, poz. 1397, z późn. zm., dalej – „Ustawa"), prywatyzacja może mieć charakter pośredni lub bezpośredni.

6.1. Prywatyzacja pośrednia

Zanim rozpocznie się proces prywatyzacji pośredniej przedsiębiorstwa państwowego, musi zostać przeprowadzona komercjalizacja danego podmiotu. Polega to na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę (akcyjną albo z ograniczoną odpowiedzialnością) Skarbu Państwa. Za komercjalizację przedsiębiorstwa państwowego odpowiada Minister Skarbu Państwa. Przeprowadzana jest natomiast na wniosek organu założycielskiego, dyrektora przedsiębiorstwa państwowego i rady pracowniczej lub z własnej inicjatywy. Z uzasadnionym wnioskiem dokonania komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego w celu komunalizacji może wystąpić do Ministra Skarbu Państwa organ wykonawczy właściwej jednostki samorządu terytorialnego.

Na etapie komercjalizacji danej spółki, do czasu sfinalizowania jej prywatyzacji, Skarb Państwa obejmuje 100 procent akcji lub udziałów. Minister Skarbu Państwa reprezentuje Skarb Państwa (jako jedynego akcjonariusza/wspólnika takiej spółki) na walnym zgromadzeniu lub zgromadzeniu wspólników.

Przed zaoferowaniem zbycia akcji lub udziałów spółki Skarbu Państwa, Minister Skarbu Państwa zleca dokonanie analizy sytuacji prawnej majątku spółki oraz oszacowania wartości przedsiębiorstwa. Ponadto Minister może zlecić dokonanie analiz w zakresie ustalenia stanu i perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa spółki, oceny realizacji obowiązków wynikających z wymogów ochrony środowiska oraz innych, każdorazowo określonych, jeśli wymaga tego ochrona interesu Skarbu Państwa.

Zapewnienie publicznego charakteru zbywania akcji/udziałów Skarbu Państwa wymaga ogłoszenia oferty zbycia akcji, zaproszenia do składania ofert w przetargu, zaproszenia do negocjacji lub zaproszenia do wzięcia udziału w aukcji co najmniej w jednym dzienniku o zasięgu ogólnopolskim oraz w Biuletynie Informacji Publicznej na stronie internetowej Ministra Skarbu Państwa.

Uznaje się zbywanie akcji/udziałów z pominięciem powyższych trybów, jeśli wyrazi zgodę Rada Ministrów, zezwalając na inny niż publiczny tryb zbycia. Zgoda taka nie jest konieczna, jeśli nabywca i cena są wskazane w umowie prywatyzacyjnej, a zbycie dotyczy akcji/udziałów spółek, w któ-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

rych Skarb Państwa posiada mniej niż 50% kapitału zakładowego lub zbycie dotyczy akcji/udziałów spółek, w których Skarb Państwa posiada nie więcej niż 25% kapitału zakładowego.

6.2. Prywatyzacja bezpośrednia

Prywatyzacja bezpośrednia pozwala na dokonywanie szybkich zmian własnościowych w przedsiębiorstwach państwowych, z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Prywatyzacja bezpośrednia następuje poprzez sprzedaż, wniesienie do spółki lub oddanie do odpłatnego korzystania przedsiębiorstwa (w rozumieniu art. 55 kodeksu cywilnego, dalej „przedsiębiorstwo"). Ma charakter bezpoúredni, czyli realizowana jest bez etapu komercjalizacji, tak jak jest w przypadku prywatyzacji pośredniej. Podmiotami uczestniczącymi w procesie prywatyzacji bezpośredniej przedsiębiorstwa państwowego mogą być zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne. Cechą wyróżniającą prywatyzację bezpośrednią jest dokonywanie jej przez organy założycielskie przedsiębiorstw państwowych w imieniu Skarbu Państwa, za zgodą Ministra Skarbu Państwa. Cały proces przygotowania oraz realizowania jest zdecentralizowany, decyzyjnym podmiotem są tu organy założycielskie – głównie wojewodowie. Minister Skarbu Państwa w ustawowym zakresie kontroluje i nadzoruje prywatyzację bezpośrednią przez wyrażenie zgody na uruchomienie realizacji poszczególnych projektów.

Wojewodowie są zainteresowani najbardziej zainicjowaniem procesu prywatyzacji bezpośredniej, a następnie przygotowaniem przedsiębiorstwa państwowego do prywatyzacji. W efekcie mogą wyłonić inwestorów, ustalić warunki transakcji, a po uzyskaniu zgody Ministra Skarbu Państwa na prywatyzację danego przedsiębiorstwa państwowego sfinalizować proces prywatyzacji i podpisać w imieniu Skarbu Państwa odpowiednie umowy z inwestorem. Prywatyzacja bezpośrednia realizowana jest z uwzględnieniem zobowiązań wobec pracowników (utrzymanie miejsc pracy, pakiety osłon socjalnych) i inwestycji, w tym ochrony środowiska.

W rozumieniu Ustawy, prywatyzacją jest również przejmowanie akcji/udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, powstałych w wyniku komercjalizacji przez podmioty inne niż Skarb Państwa lub inne niż państwowe osoby prawne w rozumieniu ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa (Dz.U. z 1996 r. nr 106, poz. 493, z późn. zm.).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

6.3. Podwyższenie kapitału

Odrębnym trybem prywatyzacji jest obejmowanie akcji/udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym jednoosobowych spółek Skarbu Państwa powstałych w wyniku komercjalizacji przez podmioty inne niż Skarb Państwa lub inne niż państwowe osoby prawne w rozumieniu ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa (Dz.U. z 1996 r. nr 106, poz. 493, z późn. zm.). W ten sposób spółka pozyskuje dodatkowy kapitał, przy czym należy podkreślić, że Skarb Państwa nie osiąga z tego tytułu żadnych wpływów – zbywane są nowe akcje/udziały wyemitowane/ustanowione przez spółkę. W omawianym trybie został sprywatyzowany m.in. Ruch S.A. oraz Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Renata Sajecka

ROZDZIAŁ IX

KAPITAŁ INTELEKTUALNY ORGANIZACJI

1. Teorie i modele organizacji

Organizacja w sensie ogólnym to całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości. Jest instrumentem pozwalającym na dokonanie racjonalnej ekonomicznie kombinacji dostępnych zasobów i umożliwia na wytworzenie na skalę przemysłową rozmaitych dóbr i świadczenie różnorodnych usług. Powinna być postrzegana jako system techniczno-ekonomiczy.

Wyróżnia się trzy znaczenia pojęcia organizacji:

- organizacja w znaczeniu atrybutowym – pewien szczególny rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z nich całości; stosunki te polegają na tym, iż części współprzyczyniają się do powodzenia całości.

Ujęcie atrybutowe oznacza, że ciąg zdarzeń (działań, albo atrybuty rzeczy złożonej polegają na tym, iż współprzyczyniają się do powodzenia całości, a całość do powodzenia części. Stosunki te tworzą strukturę, a pojęcie organizacja równoznaczne jest ze strukturą organizacyjną. Powiązania służbowe, funkcyjne nie mogą być przypadkowe, lecz przyporządkowane celowi. Powodzenie całości oznacza osiąganie celu.

- organizacja w znaczeniu rzeczowym – ogół części (materialnych, niematerialnych i ludzkich) współdziałających lub wykorzystywanych dla osiągnięcia celu.

Ujęcie rzeczowe oznacza rzecz zorganizowaną, przedmiot złożony, czyli całość złożoną z ludzi, rzeczy i innych elementów powiązanych dla osiągnięcia określonego celu. Taką stale działającą całość z kierownictwem nazywamy instytucją: przedsiębiorstwo, bank, szkoła. Ściśle wiąże się z ujęciem atrybutowym, gdyż organizacją można nazwać taką rzecz, w której i całość, i części współprzyczyniają się do wzajemnego powodzenia. Oba

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

ujęcia można nazwać rezultatowymi, ponieważ tak zorganizowane rzeczy powstają w zasadzie w rezultacie świadomego procesu organizowania:

1) organizacja w znaczeniu czynnościowym – ogół czynności przyczyniających się do sukcesu całości poprzez wzajemne ułożenie części. Oznacza tu czynności organizowania rzeczy złożonej (tworzenie organizacji uporządkowanej w czasie i mającej logiczną strukturę, właściwą kolejność), ciąg czynności prowadzących do powstania zamierzonej całości (rzeczy, obiektu, procesu itp.).

Najważniejszym celem działalności każdej organizacji jest tworzenie rezultatów, które można z jakiegoś punktu widzenia ocenić jako wartościowe. Aby zrealizować ów cel, konieczne jest dokonanie kombinacji i transformacji zbioru zasobów nazywanych w przypadku organizacji gospodarczych czynnikami produkcji w zbiór dóbr lub usług lub innych wartościowych rezultatów.

Czynniki produkcji włączane są do procesu produkcyjnego, zdeterminowanego przez istniejące wyposażenie techniczno-technologiczne. Organizacja istnieje jednak nawet wówczas, gdy nic się w niej nie produkuje. Wtedy konstytuują je posiadane zasoby, czyli jej, aktywa jakimi dysponuje organizacja i które są niezbędna do jej funkcjonowania.

Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce wymuszają bowiem na organizacjach podejmowanie działań doskonalących efektywność procesów wytwarzania i zarządzania, takich jak podnoszenie jakości produktów, szybkie tworzenie i wdrażanie innowacji, aktywna komunikacja z otoczeniem itp. Stąd tradycyjnie wyróżniane podstawowe grupy zasobów, a mianowicie: zasoby materialne, zasoby ludzkie i zasoby kapitałowe (niematerilane), ulegają dziś transformacji, a ich rola jako czynników rozwoju przedsiębiorstw ulega przewartościowaniu. Najważniejszą i wspólną cechą wymienionych zasobów jest bowiem ich źródłowy charakter i ograniczoność występowania.

2. Kapitał organizacji

Kapitał organizacji – jest to wiedza, która została zdobyta, wszczepiona w strukturę firmy, w jej procesy i kulturę. Dodatkowo to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy, narzędzia oraz filozofia, która przyspiesza przepływy wiedzy w organizacji.

Narzędziem, które ma pomóc w stworzeniu podstaw do zarządzania kapitałem organizacji, jest analiza łańcucha wartości.

Celem analizy łańcucha wartości jest zidentyfikowanie elementów procesów organizacyjnych i ich powiązanie z tworzeniem przez firmę wartości. Identyfikacja procesu kreowania wartości firmy – sposób, w jaki tworzona

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

jest wiedza, w jaki jest integrowana, przetwarzana i wykorzystywana – wymaga ujęcia firmy w sposób horyzontalny, podkreślania wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi jej częściami i dokonania analizy zachodzących w nich działań. W ten sposób osoby zarządzające mogą określić przepływy informacji, wiedzy, proces transformacji tej wiedzy w każdym dziale, dywizji i całej organizacji. Produktem końcowym tak prowadzonego procesu zarządzania wiedzą może być:

a) patent, znak towarowy,
b) poprawienie wydajności i efektywności działania organizacji wyrażone wielkością kosztów, zysku, dochodów, zwrotem z inwestycji,
c) zwiększenie innowacyjności firmy wyrażone wskaźnikami dotyczącymi indywidualnych lub grupowych dokonań.

2.1. Zasoby ludzkie organizacji

Zarządzanie czynnikiem ludzkim przeszło ewolucję od modelu kierowania ludźmi (wykorzystanie ludzi), poprzez modele zarządzania personelem (biurokrację) i zarządzania zasobami ludzkimi, do zarządzania potencjałem społecznym organizacji.

Każda organizacja posiada własną kulturę organizacyjną, która jest wypadkową zarówno działań przemyślanych i zamierzonych, jak i przypadkowych, ale zawsze kreowanych przez zasoby ludzkie. Kultura ta zawiera elementy formalne i nieformalne, takie jak: zbiór norm, zachowań, pojęć, wartości, rytuałów i ceremonii, postaw i przekonań podzielanych przez członków danej organizacji.

Określenie „zasoby ludzkie" posiada dwojakie znaczenie:

- pierwsze – wywodzące się z nauk społecznych (głównie z ekonomii), oznaczające pracę (siłę roboczą), interpretowaną jako jeden z trzech środków produkcji;
- drugie – mieszczące się w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, odnoszące się do indywidualnych pracowników oraz działu firmy odpowidzialnego za rekrutację, szkolenie, motywowanie oraz zwalnianie pracowników (czyli tzw. politykę personalną).

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest specyficznym rodzajem zasobów, w porównaniu z innymi zasobami firmy.

Można tu wskazać co najmniej **dwie istotne cechy:**

1. Zasoby ludzkie tym różnią się od pozostałych, że mogą stać się zawodnym elementem danej organizacji, zwłaszcza wówczas, gdy za-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

rządza się nimi po amatorsku. Zarządzajacy tymi zasobami powinni akceptować ludzką odmienność, a jednocześnie kreować warunki umożliwiające pracownikom wykorzystanie ich zdolności z pożytkiem dla firmy.
2. Zasoby ludzkie charakteryzuje nietransferowalność praw własności, co znaczy, że pracodawca jedynie poprzez umowę o pracę nabywa prawa do wykorzystania w określony sposób zdolności, umiejętności, doświadczenia pracownika, ale nie staje się jego właścicielem. W gruncie rzeczy to pracownik decyduje o tym, w jaki sposób będzie agażował się w powierzoną mu pracę.

Zarządzanie zasobami ludzkimi można zdefiniować jako strategię i praktykę nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowywania się ludzi – ich możliwosci i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie. W ujęciu modelowym zarządzanie potencjałem społecznym organizacji polega na odpowiednim dostosowaniu do strategii organizacji takich działań z zakresu polityki personalnej, jak:

1. Planowanie w zakresie zasobów ludzkich;
2. Rekrutacja i selekcja, w tym kontakty z rynkiem pracy;
3. Wdrażanie skutecznych systemów motywacyjnych, a w szczególności określanie zasad wynagradzania poprzez klasyfikację stanowisk, wartościowanie pracy oraz pomoc w rozwoju zawodowym pracowników, czyli szkolenia oraz wytyczanie indywidualnych ścieżek kariery;
4. Opracowanie i wdrażanie systemu ocen okresowych;
5. Współpracę ze związkami zawodowymi: kwestie socjalne, stosunki pracownicze, bhp, prawo pracy;
6. Przygotowywanie pracowników do odejścia z firmy np. outplacement.

Powyższe zadania najczęściej realizowane są krok po kroku przez działy personalne przedsiębiorstw, przy czym warunkiem koniecznym właściwego wykonania kolejnego działania jest prawidłowość poprzednich, zatem jest to cykl wzajemnie warunkujących się zależności.

2.2. Cele zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi, podlegając naukowym badaniom i opisom, jest przede wszystkim działalnością praktyczną, realizowaną w organizacjach i przedsiębiorstwach. Praktycy z wiodących firm, profesjonalni konsultanci z licznych agencji doradztwa personalnego są najlepszym źródłem wiedzy o stosowanych w tej dziedzinie podejściach, metodach i technikach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie, aby pracownicy organizacji (zasoby ludzkie) byli wykorzystywani w taki sposób, by pracodawca osiągał możliwie największe korzyści z ich zdolności, ale również pracownicy uzyskiwali zarówno materialne, jak i psychologiczne nagrody wynikające z ich pracy. Istotne jest połączenie celów organizacji z indywidualnymi celami pracowników, a to jest możliwe, gdy w organizacji tworzy się skuteczne systemy motywowania, odwołujące się do różnorodnych potrzeb, kreujące dobre warunki wykonywania pracy i rozwoju zawodowego. Rekomenduje się zachowanie równowagi między pracą i życiem osobistym. Wykorzystywanie zasobów ludzkich nie jest równoznaczne z ich eksploatacją, choć ta idea zapewne jeszcze nie wszędzie została dostrzeżona. Mamy do czynienia z mobbingiem, wypaleniem zawodowym, zerwaniem więzi rodzinnych z powodu nadmiernego zaangażowania zawodowego. To są efekty niewłaściwego zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy tak szczególnych zasobów, jak: wiedza, umiejętności, zdolności, postawy pracowników danej organizacji. W przeciwieństwie do rzeczowych, finansowych i informacyjnych zasobów – ludzie są wyjątkowymi zasobami, gdyż dzięki swojej wiedzy, inteligencji, umiejętnościom technicznym i społecznym oraz postawie mogą aktywnie wpływać na większą efektywność organizacji. Zasoby ludzkie, określane jako kapitał ludzki lub potencjał społeczny organizacji, są wyjątkowe ze względu na swoją elastyczność i zdolność błyskawicznego dostosowania się do zmian. Ten walor jest nie do przecenienia w dobie nieustannych zmian otoczenia organizacji. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu zasoby ludzkie są czynnikiem przewagi konkurencyjnej, a kapitał ludzki źródłem wartości firmy.

Priorytetowe znaczenie zasobów ludzkich wynika z faktu, że to ludzie decydują o wykorzystaniu wszystkich innych zasobów firmy. To właśnie od pracowitości pracowników i efektywności ich działania zaczyna się sukces organizacji. Ludzie są ważni w firmie, bo to z ich przyczyny powstaje większość problemów, ale równocześnie to oni rozwiazują te problemy. Ludzie są najcenniejszym zasobem każdej organizacji, dlatego że to oni kreuja image danej firmy, to oni są kreatywni, przedsiębiorczy, posiadają możliwość uczenia się, doskonalenia swojego potencjału, a więc są strategicznym zasobem firmy i jak każdy zasób strategiczny, są źródłem szans i zagrożeń. Zarządzanie ludźmi powinno więc zmierzać do wykorzystania tych pierwszych i ograniczenia drugich.

2.3. Sposoby zarządzania zasobami ludzkimi

Pracownicy, z ich zdolnościami, wiedzą, doświadczeniem i motywacją do pracy, są najsilniejszym wyróżnikiem dla firmy. Posiadanie takiego zasobu wymaga odpowiedniego zarządzania, a więc potocznie mówiąc, kierowania nimi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Wyróżniamy podział na **twarde i miękkie zarządzanie zasobami ludzkimi**. **Model twardy** koncentruje się na czystym biznesie i sprowadza zarządzanie ludźmi do racjonalnego dążenia do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, poprzez maksymalne wykorzystanie ludzi. Człowiek traktowany jest tu jak jeden z wielu czynników ekonomicznych, jak kapitał, z którego, dzięki odpowiedniej inwestycji i pokierowaniu można osiągnąć zyski. Ten sposób zarządzania przedstawia pracowników jako kluczowe zasoby wykorzystywane do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej firmy. Niestety, wielu menedżerów wykorzystujących ten styl zarządzania przekracza granice etyki zawodowej, traktując swoich pracowników przedmiotowo.

Model miękki koncentruje się na takich aspektach zarządzania, jak: komunikacja, motywacja, zaangażowanie czy przywództwo. W tym stylu zarządzania pracownik traktowany jest podmiotowo, jako partner w biznesie, osoba, która czuje, że poprzez swoje zaangażowanie i identyfikację z firmą, wpłynie na uzyskanie jej przewagi konkurencyjnej. Ideą takiego zarządzania jest uzyskanie zbieżności celów organizacji z celami jednostki. Aby było to możliwe, pracodawca powinien poznać pracowników, ludzi, którzy dla niego realizują zadania zawodowe. Powinien dotrzeć do ich systemu wartości, poznać oczekiwania i potrzeby, a następnie dostosować sposoby zarządzania do indywidualnych przypadków – oczywiście w miarę możliwości. Dlatego właśnie ten styl jest taki miękki, wychodzący poza schemat standardowego traktowania wszystkich.

2.4. Zasadność planowania zasobów ludzkich

We właściwym modelu zarządzania strategicznego uwaga powinna być skoncentrowana przede wszystkim na najefektywniejszych rozwiązaniach. W warunkach polskich najkorzystniejszy potencjał wykazują zasoby ludzkie. Są one niewątpliwie najważniejszym zasobem organizacji, o znaczeniu fundamentalnym (szczególnie w dobie rozwoju usług i zaawansowanych technologii).

Należy zauważyć, iż pomiędzy nowymi technologiami, wzrostem gospodarczym, konkurencyjnością a kapitałem ludzkim istnieją wzajemne powiązania. Z jednej strony, to kapitał ludzki jest jednym z podstawowych czynników warunkujących rozwój i powstawanie nowoczesnych technologii. Z drugiej zaś strony, nowe technologie wprowadzają nowe sposoby wykonywania pracy, zwiększając jednocześnie jej wartość dodaną. W efekcie tych powiązań, następuje wzrost gospodarczy i wzrost konkurencyjności kraju i jednocześnie stwarzane są warunki do dalszego doskonalenia się jakości kapitału ludzkiego.

Podsumowując powyższy akapit – podstawowy warunek w zarządzaniu zasobami ludzkimi stanowi w obecnych czasach:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- prowadzenie spojnej, adekwatnej do strategii firmy polityki personalnej;
- zarządzanie ludźmi poprzez kompetencje (ułatwia sprzęgnięcie aktywności pracownikow z celami strategicznymi firmy);
- nakłady na kształcenie, inwestycje w człowieka, jego wiedzę i umiejętności.

2.5. Zasoby materialne

Zasoby materialne to wartości materialne, to posiadany przez firmę majątek, czyli wszystkie aktywa ewidencjonowane w bilansie, pomniejszone o zobowiązania, czyli zasoby fizyczne, takie jak: budynki, urządzenia, maszyny, surowce, wyroby, a ponadto zasoby finansowe organizacji będące w jej posiadaniu oraz możliwe do zdobycia.

Zasoby materialne dzielą się na:

- naturalne,
- niewyczerpywalne,
- wyczerpywalne,
- zasoby pracy (ludzkie),
- zasoby kapitałowe (uzyskane dzięki wcześniejszym inwestycjom),
- rzeczowe (majątek),
- środki pracy,
- przedmioty pracy,
- finansowe,
- koszt kapitału własnego,
- koszt kapitału obcego,
- wartość akcji na giełdzie,
- dźwignię finansową,
- dźwignię operacyjną;

- to rzeczowy majątek trwały, inaczej środki trwałe, które zużywają się stopniowo zachowując przy tym swoją naturalną postać. Zalicza się do nich: grunty, budynki, środki transportu, urządzenia techniczne i inne środki długotrwałego użytkowania (powyżej 1 roku). Do środków trwałych zalicza się także obce środki trwałe używane przez daną organizację. Jeżeli jednostka korzysta z tych środków, ma prawo do dokonywania odpisów amortyzacyjnych (umorzeniowych). Polegają one na zmniejszaniu wartości początkowej środka trwałego o wysokość odpisów amortyzacyjnych (umorzeniowych) – to własny kapitał finansowy – źródła pochodzenia majątku w postaci pierwotnych wkładów właścicieli, dopłat właścicieli, a także odpisów z zysków osiąganych przez organizację.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- to własne budowle, zakłady,
- to lokalizacja,
- to aktywa trwałe – zasoby majątkowe w postaci wartości niematerialnych i prawnych, środków trwałych i środków trwałych w budowie, inwestycji długoterminowych, należności długoterminowych, długoterminowych rozliczeń międzyokresowych,
- to aktywa obrotowe – są to aktywa o zapadalności krótkoterminowej, do których należą zapasy, należności, środki pieniężne i inne wartości o łatwiejszym dostępie aniżeli aktywa trwałe. Do aktywów obrotowych zaliczamy: należności krótkoterminowe, inwestycje krótkoterminowe, w tym krótkoterminowe aktywa finansowe, zapasy, towary, materiały, produkty gotowe, produkcję w toku,
- to koszt kapitału własnego – zysk wypracowany w toku działalności przedsiębiorstwa, który może być wypłacony właścicielom w formie dywidendy lub reinwestowany,
- to koszt kapitału obcego – „cena", jaką inwestor (organizacja) zapłaci za zewnętrzne źródła finansowania (kredyty, obligacje, pożyczki itp.),
- to wartość akcji na giełdzie – ocena opłacalności inwestowania w ten rodzaj papierów wartościowych,
- to dźwignia fiansowa – instrument finansowy wykorzystywany przez podmioty w celu zwiększenia zyskowności. Dźwignia finansowa ma sens wtedy, kiedy dofinansowując podmiot kapitałem obcym możemy liczyć na zwiększenie zysków przynajmniej w stopniu pozwalającym na spłatę kosztów pozyskania kapitału,
- to dźwignia operacyjna – jest miarą ryzyka operacyjnego i określa zależność między zmianą zysku operacyjnego przed odliczeniem odsetek i opodatkowaniem (EBIT) a zmianą przychodów ze sprzedaży.

2.6. Zasoby niematerialne

Zarówno teoria zarządzania, jak i rachunkowości nie zaprezentowały dotychczas jednoznacznej definicji, charakterystyki i klasyfikacji zasobów niematerialnych organizacji. Sam termin zasobów niematerialnych również nie jest precyzyjnie stosowany, często jest zamiennie używany z takimi określeniami, jak: wartości niematerialne czy aktywa niematerialne.

- to nadwyżka wartości rynkowej składników firmy,
- to umiejętności zarządzania, na które składają się umiejętności jednostek, grup i ich organizacji,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- to zasoby jak nazwa przedsiębiorstwa, tradycja, marka firmy, kontakty firmy, położenie firmy (odgrywają niezwykle ważną rolę w wyborze strategii),
- to wiedza i doświadczenie naczelnego zarządu, średniego personelu, pracowników sfery badawczo-rozwojowej oraz techników i robotników gwarantują utrzymywanie szybkiego rozwoju i dużą przewagę konkurencyjną,
- to wypadkowa ludzkiego zaangażowania, posiadanych umiejętności, doświadczenia, intuicji, pracy grupowej i indywidualnej,
- to również tajemnice handlowe, prawa handlowe, znaki towarowe, kompetencje, umiejętności, kultura organizacji, usprawnienia, koszty prac rozwojowych, wartość firmy, prawo wieczystego użytkowania gruntu, wynalazki, patenty, znaki towarowe, licencje, programy komputerowe,
- to zasoby, które pomogą jej zapewnić możliwie długotrwałą przewagę nad konkurentami. (Mogą nimi być patenty, unikatowe uprawnienia pracowników, umiejętność poruszania się na rynku czy choćby reputacja właściciela),
- to umiejętność realizacji strategii – opisuje długoterminowe kierunki wynikające z możliwych do zmierzenia celów,
- to wartość produktów, jakości usług – ustalenia korzyści, jakie może odnieść konsument oraz ustalenia odpowiedniej dla nich ceny,
- to zarządzanie relacjami z klientem – zestaw narzędzi i procedur istotnych w zarządzaniu kontaktami z klientami,
- to badania i rozwój – dwa wzajemnie powiązane procesy, w wyniku których przez zastosowanie innowacji technicznych powstają nowe produkty albo nowe postaci danych produktów,
- to allianse strategiczne – metoda zewnętrzna rozwoju i wzrostu organizacji,
- to działania marketingowo-reklamowe – narzędzie, które pozwala ocenić postawę konsumentów wobec działań marketingowych obserwowanych na rynku ze względu na cztery aspekty: jakość kupowanych produktów/reklama/ceny/obsługa,
- to komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna – komunikacja pozwala organizacji na szybsze przekazywanie i odbieranie informacji pomiędzy pracownikami, budowanie zaufania między ludźmi oraz poprawę spełnienia wymagań klienta w celu jego zadowolenia,
- to public relations – kształtowanie stosunków publicznie działającego podmiotu z jego otoczeniem,
- to media relations – kształtowanie stosunków publicznie działającego podmiotu z mediami,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

– to przede wszystkim wiedza – wiedza jest nadrzędnym czynnikiem sprawnego funkcjonowania każdej współczesnej firmy i w konkluzji formułuje trzy następujące zasady ekonomii wiedzy:

- wiedza jest przedmiotem kupna, sprzedaży i zarządzania, stanowi najważniejszy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa,
- aktywa wiedzy, tzn. kapitał intelektualny, są dla współczesnych organizacji najważniejsze, ważniejsze od ich aktywów finansowych i fizycznych,
- celem funkcjonowania w warunkach nowej ekonomii należy wykorzystywać nowe kluczowe aktywa i dlatego trzeba opracować nowe słownictwo, nowe metody zarządzania, nowe technologie i nowe strategie;

– to wypracowanie efektywnych procedur i zdobycie odpowiednich kwalifikacji przez pracowników (zwykle ok. czterech lat, na zbudowanie marki sześciu, na wysoką reputację firma musi pracować przez osiem, a nawet dziesięć lat).

Zasoby niematerialne nie są ujmowane w tradycyjnych sprawozdaniach finansowych, ale mimo to są intuicyjnie wyceniane przez inwestorów zewnętrznych, którzy zdają sobie sprawę, iż o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje nie tylko majątek finansowy i rzeczowy, ale także niematerialny.

Przeprowadzona analiza prowadzi do wniosku, że zasoby niematerialne należy postrzegać jako identyfikowalne za pomocą konkretnych wskaźników aktywa niepieniężne firmy, nieposiadające substancji fizycznej i niestanowiące inwestycji, a przedstawiające konkretną wartość dla organizacji/przedsiębiorstwa. Dodatkowo o specyficzności zasobów niematerialnych stanowią ich wyróżniające cechy zazwyczaj mają charakter długoterminowych aktywów organizacji/przedsiębiorstwa i są trudnomierzalne ich wartość najszybciej można wyznaczyć ceną organizacji/przedsiębiorstwa w momencie sprzedaży. Co odróżnia zasoby niematerialne od materialnych? Przede wszystkim zasoby niematerialne mogą być eksploatowane równocześnie w wielu miejscach, a materialne w jednym. W trakcie wykorzystywania zasobów niematerialnych następuje ich wzbogacanie. Natomiast maszyny i urządzenia amortyzują się.

Zasobów niematerialnych nie można dzierżawić. Zatem istnieje konieczność wypracowania ich samemu, np. marka produktu, reputacja firmy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tabela 13. Porównanie aktywów materialnych i niematerialnych

Kryterium	Aktywa materialne	Aktywa niematerialne
1. Miejsce w konwencjonalnych systemach rachunkowości	Widoczne Składnik bilansu Skrupulatnie kwantyfikowane Znany zwrot z inwestycji	Niewidoczne Niewykazywane przez księgowość Niewymierne Ocena oparta na założeniach
2. Dostępność	Wykorzystywanie ich przez jedną grupę uniemożliwia jednoczesne korzystanie z nich przez innych Ograniczone zastosowanie	Wykorzystywanie ich przez jedną grupę nie uniemożliwia korzystania z nich innym Różnorodne zastosowania, które nie zmniejszają ich wartości
3. Stopień deprecjacji	Amortyzują się z czasem	Zyskują na wartości, jeśli są właściwie wykorzystywane
4. Możliwość pomnażania i gromadzenia	Łatwo pomnażane Mogą być gromadzone i magazynowane	Nie można ich kupić ani skopiować Dynamiczne – zanikają, jeśli się ich nie używa
5. Ochrona poprzez prawa własności oraz możliwość egzekwowania tych praw	Generalnie pełna i ścisła ochrona poprzez prawa własności Stosunkowa łatwość w egzekwowaniu praw własności	Ograniczone i nieścisłe uregulowania prawne Stosunkowo duże trudności w egzekwowaniu praw własności

2.7. Współzależności i tendencje rozwojowe

Przedstawione powyżej propozycje nie wyczerpują listy wytycznych związanych z analizą i pomiarem kapitału organizacji. Stanowią jedynie próbę identyfikacji kluczowych aspektów metodycznych kapitału organizacji.

Pomiar wartości kapitału organizacji powinien oprzeć się na rozpoznaniu i zidentyfikowaniu kontekstu, w jakim był on tworzony, kierunku, w jakim się rozwijał, oraz zasięgu organizacji. Zwiększanie wartości podmiotu wymaga od organizacji wyboru określonej strategii i sposobu oddziaływania na odpowiednie czynniki decydujące o wzroście wartości, do których się zalicza:

1. Uzdolnioną kadrę zarządzającą,
2. Wybitne kierownictwo działu handlowego lub organizacyjnego,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

3. Przyjazne stosunki pracownicze,
4. „Górnolotne" programy szkolenia pracowników,
5. Wysoko oceniany wizerunek przedsiębiorstwa,
6. Efektywną reklamę,
7. Tajemnicę procesu technologicznego,
8. Korzystne warunki kredytowe wynikające z reputacji,
9. Korzystną współpracę z innym podmiotem,
10. Strategiczne położenie geograficzne,
11. Odkrycie talentów lub zasobów,
12. Sprzyjające warunki podatkowe,
13. Korzystne regulacje prawne,
14. Niekorzystne warunki rozwoju konkurencji,
15. Słabości zarządzania u konkurencji.

Sukces firm XXI w. uzależniony jest zatem od dysponowania przez niezdolnościami w zakresie trafnej identyfikacji i sprawnego wykorzystania uwarunkowań otoczenia. Na podstawie powyższych sformułowań należy jednoznacznie stwierdzić, że pozycja rynkowa organizacji jest skutkiem efektywności i użyteczności wykorzystania przez nią posiadanych aktywów materialnych, zasobów ludzkich oraz zasobów niematerialnych, przy czym aktywa niematerialne stają się coraz istotniejszym czynnikiem tworzącym wartość przedsiębiorstwa. Wzajemna interakcja wartości tych zasobów tworzy dodatkową wartość spółki. Fakt ten wymusza na odpowiedzialnych za skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwami zastosowanie odpowiednich metod i narzędzi, dzięki którym aktywa niematerialne umożliwią im efektywne działanie poprzez inteligentne odpowiedzi strategiczne w postaci:

- kluczowych kompetencji określających wyróżniające zdolności, procesy i zasoby oraz wspomagających ich rozwój, a równocześnie osłabiających rangę działań nietworzących wartości dodanej (dokładne rozpoznanie i zdefiniowanie wszystkich składników aktywów niematerialnych),
- kompresji czasu, przyspieszenia cyklu rozwoju produktów czy też odpowiedzi na tendencje rynkowe, skrócenia czasu wykonywanych operacji,
- nieustannego doskonalenia opartego na procesie uczenia się (opracowanie metod służących do efektywnego i skutecznego zarządzania inwestycjami w wiedzę i umiejętności pracowników),
- więzi, współpracy z innymi przedsiębiorstwami, a w szczególności partnerstwa z dostawcami i odbiorcami oraz dopełnienia własnych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

kompetencji kompetencjami partnera (opracowanie powszechnie akceptowanych narzędzi umożliwiających pomiar aktywów niematerialnych, pozwalających na dokonywanie analiz porównawczych pomiędzy przedsiębiorstwami),
- uzupełnienie obecnych sprawozdań finansowych o informacje dotyczące stanu aktywów niematerialnych oraz zmian w nich zachodzących na przestrzeni okresu sprawozdawczego.

Obecnie powszechną akceptację zyskuje pogląd, że wartość organizacji jest w coraz większym stopniu zależna od niematerialnych zasobów związanych z umiejętnością wykorzystywania wiedzy oraz zdolnościami kreowania potencjału kapitału organizacji. Koncepcja kapitału organizacji, która całościowo obejmuje aktywa niematerialne, prezentuje metody zarządzania takim majątkiem oraz próbuje przedstawić nowe rozwiązania sprawozdań finansowych uwzględniających informacje dotyczące aktywów niematerialnych.

Dla wypracowania metod pomiaru wartości kapitału organizacji konieczne jest zastosowanie takich instrumentów, które wiązałyby pomiar wartości kapitału organizacji i zasobów finansowych oraz umieszczały je w „granicach" współczesnych organizacji i jej otoczeniu

Zwraca się uwagę na kompleksowe ujęcie czynników i procesów, które mają istotny wpływ na budowanie wartości rynkowej organizacji. Należy dodać, że wartość organizacji jest uzależniona również od zjawisk zachodzących na globalnych rynkach, zmian koniunktury, funkcjonowania rynków kapitałowych, wzrostów lub spadków notowań na giełdzie, ogólnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Jacek Majerowski

ROZDZIAŁ X

WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA

Pojęcie zarządzania odnosi się do działalności gospodarczej i osiągania w niej korzystnych rezultatów oraz obejmuje oddziaływanie na ludzi, wykorzystujących zasoby w procesie gospodarowania. Zarządzanie stanowi nieodłączny element funkcjonowania dowolnej instytucji, w której zachodzi proces gospodarowania jej zasobami. Zarządzanie jest działaniem, którego podmiotem jest zawsze człowiek lub zespół ludzi, a przedmiotem człowiek (lub zespół ludzi) i rzeczy, którymi się posługuje (które wykorzystuje) w procesie gospodarowania[239]. Zdaniem Moniki Kostery, analizując problematykę współczesnych koncepcji zarządzania stwierdzić należy, że aktualnie można wyróżnić dwa fundamentalne podejścia do organizacji w naukach organizacji i zarządzania:[240] ujęcia zorientowane na stan – skupienie się na standardowych w danym momencie efektach procesów organizowania i zarządzania; badania ilościowe, których celem jest reprezentacja danej populacji; organizacja jako rzeczownik – czym to jest?:

organizacja to system społeczno-techniczny;

- zarządzanie jest wyjątkowym przypadkiem organizowania, które polega na łączeniu ze sobą w skoordynowany sposób jednostek i zasobów w celu osiągnięcia czegoś;
- współczesne funkcje zarządzania:
  – planowanie;
  – organizowanie;
  – motywowanie;
  – kontrolowanie;
- można wyróżnić otoczenie organizacji: bliższe i dalsze;

[239] J. Kisielnicki, *Zarządzanie: jak zarządzać i być zarządzanym,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 15, 16

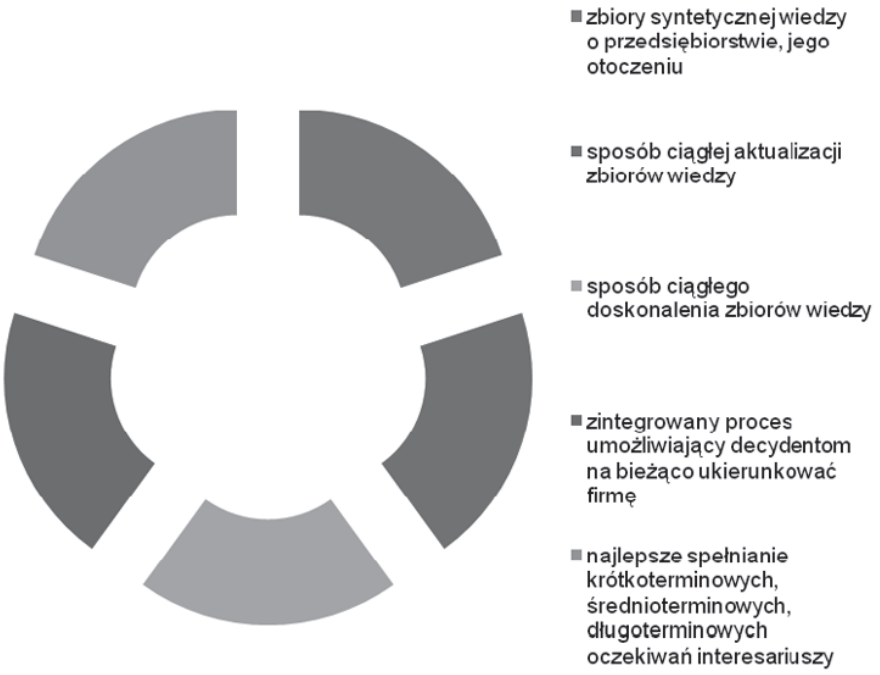
[240] M. Kostera, *Współczesne koncepcje zarządzania,* Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 8

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

1) ujęcia zorientowane na proces – skupienie się na trajektoriach, przebiegu procesów w czasie; badania jakościowe, których celem jest zaprezentowanie procesów rozciągniętych w czasie;
2) organizowanie – sprawianie, by odpowiednie osoby znajdowały się we właściwym miejscu i właściwym czasie, robiąc właściwe rzeczy.

1. Zarządzanie dynamiczne

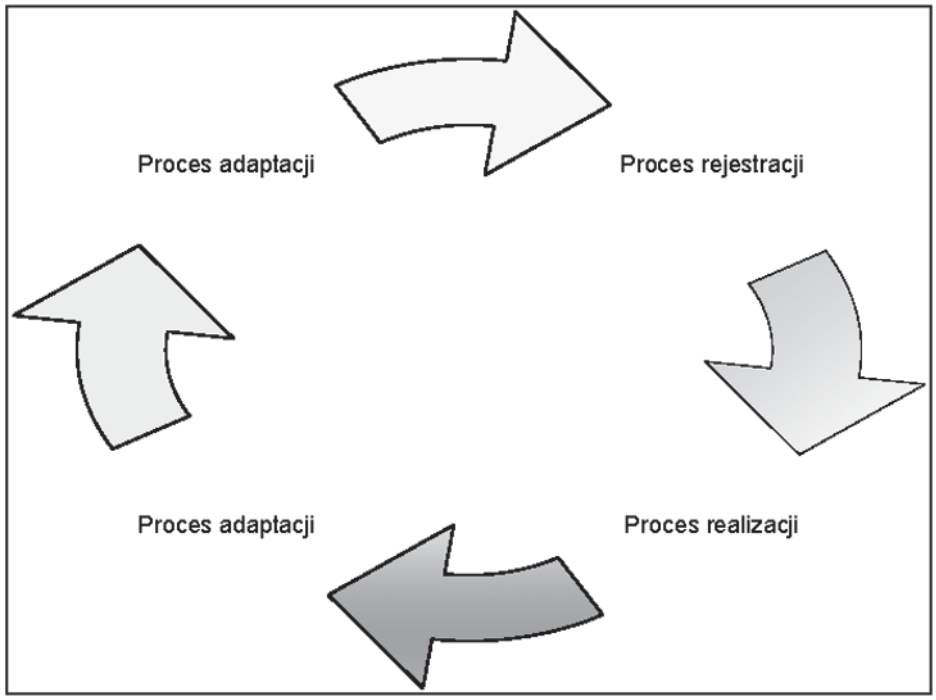
W literaturze przedmiotu zarządzanie dynamiczne definiowane jest jako zintegrowany proces oparty na zbiorach syntetycznej wiedzy o firmie i jej otoczeniu wraz ze sposobem ich ciągłej aktualizacji i doskonaleniu umożliwiającym decydentom bieżące ukierunkowanie firmy ku najlepszemu spełnianiu krótkoterminowych, średnioterminowych i długoterminowych oczekiwań interesariuszy (sposób przekazania aktualnej, właściwej wiedzy menedżerom, sposób, by oni podejmowali odpowiednie krótkoterminowe, średnioterminowe, długoterminowe decyzje). Kluczowe cechy koncepcji zarządzania dynamicznego przedstawia rysunek 30.


zbiory syntetycznej wiedzy o przedsiębiorstwie, jego otoczeniu
sposób ciągłej aktualizacji zbiorów wiedzy
sposób ciągłego doskonalenia zbiorów wiedzy
zintegrowany proces umożliwiający decydentom na bieżąco ukierunkować firmę
najlepsze spełnianie krótkoterminowych, średnioterminowych, długoterminowych oczekiwań interesariuszy

Rysunek 30. *Cechy koncepcji zarządzania dynamicznego*
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Lozano-Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne: nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem,* Wydawnictwo: Difin, Warszawa 2009, s. 40

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Proces zarządzania dynamicznego (rys. 31) to nic innego jak sekwencyjnie postępujące po sobie procesy zaprezentowane na poniższym schemacie.



Rysunek 31. *Procesy zarządzania dynamicznego*
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Lozano-Platonoff *Zarządzanie dynamiczne: nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem,* Wydawnictwo: Difin, Warszawa 2009

Zdaniem Andrzeja Krzysztofa Koźmińskiego w zarządzaniu dynamicznym można wyróżnić kilka elementów, na przykład:[241]

- migracje wartości;
- tworzenie modelu biznesu;
- badania i rozwój;
- wytwarzanie w klasie światowej;
- marketing globalny;
- szybkość i elastyczność.

Elementem zarządzania dynamicznego są migracje wartości. O powodzeniu przedsiębiorstwa decyduje pomysł na tworzenie i przechwytywanie

[241] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności,* PWN, Warszawa 2004, s. 119

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

wartości (uzyskiwanie najwyższych marż w łańcuchu przedsiębiorstw, które biorą udział w wytworzeniu produktu i dostarczaniu go odbiorcy). Najwyższe marże uzyskują najsilniejsi uczestnicy łańcucha (na przykład: w łańcuchu produkcji i dystrybucji żywności dostawcy surowców starają się o względy producentów, a z kolei producenci o uznanie wielkich detalistów). Można zaobserwować przyspieszenie procesów przemieszczania się sfery najwyższej marży od jednych uczestników łańcucha do innych (na przykład: biorąc pod uwagę okres ostatnich kilkudziesięciu lat, stwierdzić należy, że w sektorze IT strefa najwyższego zysku przesunęła się najpierw od producentów komputerów do producentów oprogramowania, a potem od producentów oprogramowania do integratorów systemów i dostawców usług informatycznych). W innych sektorach zmiany były znacznie szybsze (na przykład: w telekomunikacji). Analogiczne przyspieszenie tempa zmian, większy radykalizm, poszerzenie zasięgu można współcześnie zaobserwować w bardzo wielu dziedzinach. Dodać należy, że w wyjaśnieniu tego zjawiska niezbędna jest koncepcja łańcucha wartości. Łańcuch wartości definiowany jest jako zbiór działań, dzięki którym produkt lub usługa są tworzone i dostarczane nabywcom. Podkreślić należy, że model łańcucha wartości pozwala poznać dwa fundamentalne mechanizmy i kierunki migracji wartości:[242]

- wartość przepływa poza branżę, na przykład: od transportu kolejowego do transportu drogowego i lotniczego; następuje spadek rentowności branży gasnącej, a wzrasta rentowność branży wschodzącej, jest to wynik dynamiki kosztów i cen;

- następują przesunięcia i zmiany w wewnętrznym mechanizmie tworzenia wartości w przedsiębiorstwach należących do branży.

Wewnątrz branżowy oraz międzybranżowy mechanizm migracji wartości opiera się na:[243]

– innowacji (zwiększa rentowność powyżej przeciętnej determinuje silne bodźce do imitacji);

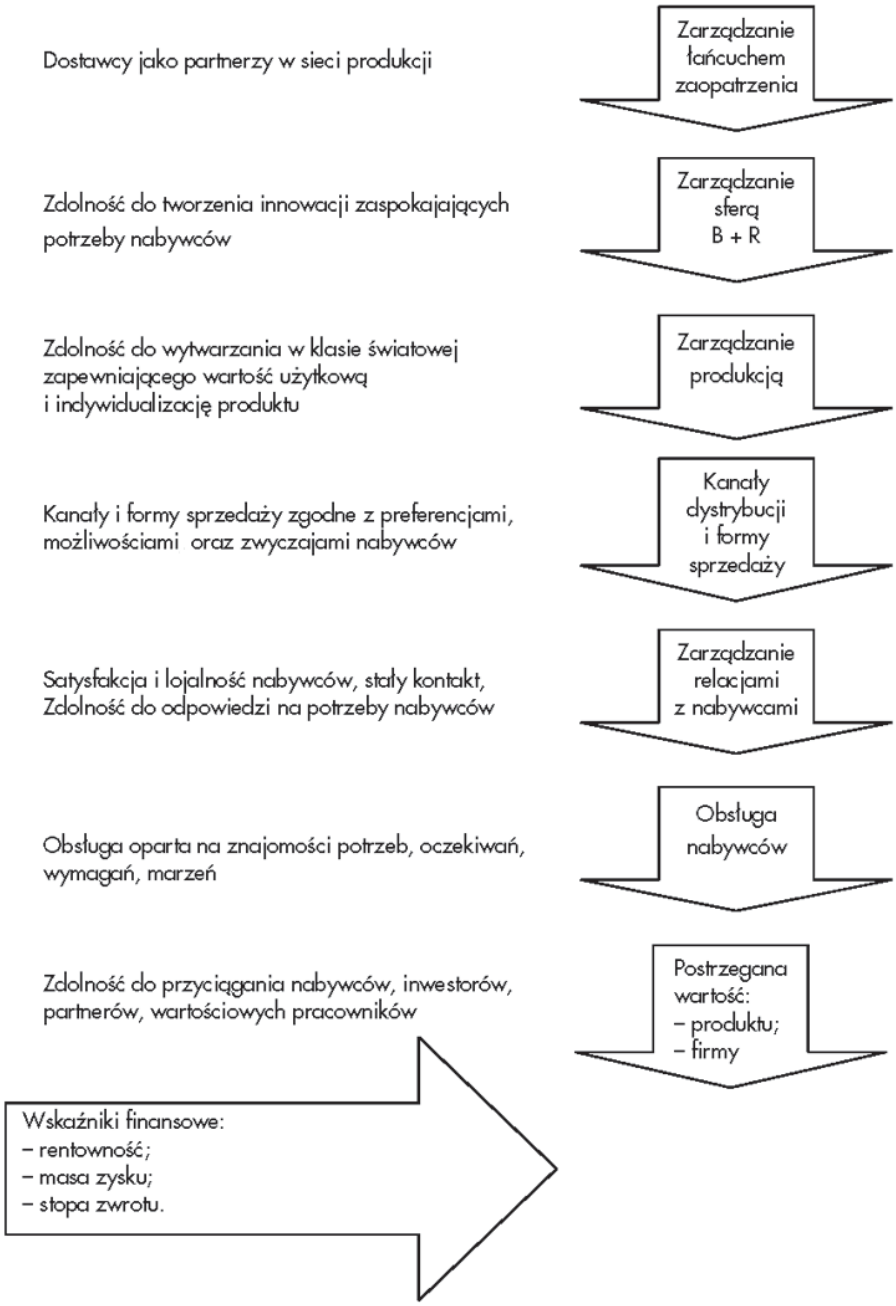
– imitacji (uśrednia rentowność i warunkuje poszukiwanie innowacji).

[242] Ibidem, s. 120

[243] Ibidem, s. 121

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Istotę tworzenia wartości prezentuje rysunek 32.


Dostawcy jako partnerzy w sieci produkcji
Zarządzanie łańcuchem zaopatrzenia
Zdolność do tworzenia innowacji zaspokajających potrzeby nabywców
Zarządzanie sferą B + R
Zdolność do wytwarzania w klasie światowej zapewniającego wartość użytkową i indywidualizację produktu
Zarządzanie produkcją
Kanały i formy sprzedaży zgodne z preferencjami, możliwościami oraz zwyczajami nabywców
Kanały dystrybucji i formy sprzedaży
Satysfakcja i lojalność nabywców, stały kontakt, Zdolność do odpowiedzi na potrzeby nabywców
Zarządzanie relacjami z nabywcami
Obsługa oparta na znajomości potrzeb, oczekiwań, wymagań, marzeń
Obsługa nabywców
Zdolność do przyciągania nabywców, inwestorów, partnerów, wartościowych pracowników
Postrzegana wartość:
– produktu;
– firmy
Wskaźniki finansowe:
– rentowność;
– masa zysku;
– stopa zwrotu.

Rysunek 32. *Istota tworzenia wartości*
Źródło: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności,* PWN, Warszawa 2004, s. 121

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Istotnym elementem zarządzania dynamicznego jest tworzenie modelu biznesu. Model biznesu definiowany jest jako koncepcja, pomysł na zarabianie pieniędzy przez przedsiębiorstwo. Model biznesu może być fundamentem do określenia strategii i przygotowania planu strategicznego.

Ideę tworzenia modelu biznesu przedstawia poniższy rysunek:

Wybór klientów (sposoby podnoszenia wartości u konkretnych grup klientów; identyfikacja grup klientów zapewniających najwyższe marże; jakie grupy klientów firma chce i może obsłużyć najlepiej) ⟹

Przechwytywanie wartości (w jaki sposób firma przechwytuje jako zysk część wartości, jaką stwarza u klientów; określenie modelu zysku) ⟹

Kontrola strategiczna (przyczyny decyzji nabywców; co różni naszą ofertę od konkurentów; w jaki sposób można zrównoważyć wpływ nabywców ⟹

Zasięg (wybór portfela produktów; wybór usług i produktów towarzyszących; wybór produktów wytwarzanych na zewnątrz firmy – outsourcing) ⟹

Nowa koncepcja biznesu, nowa strategia (system zakupów i zaopatrzenia; alokacja produkcji do wewnątrz i na zewnątrz; określenie kosztów i korzyści skali; wybór technologii; określenie kapitałochłonności; badania i rozwój produktów; cykl odnowienia; zewnętrzne a wewnętrzne B + R; system sprzedaży i dystrybucji

Rysunek 33. *Model biznesu*

Źródło: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności,* PWN, Warszawa 2004, s. 124

Dodać należy, że istnieje możliwość szybkiego wdrożenia koncepcji biznesu i zweryfikowania go w praktyce. Model biznesowy należy przed zastosowaniem poddać testom (na przykład: koncepcja musi być sensowna dla kompetentnych odbiorców; koncepcja musi być finansowo opłacalna). Proces budowy modelu biznesu należy oprzeć na mocnej podstawie – właściwe rozpoznanie wewnętrznych zdolności firmy i uruchomienie autonomicznych procesów stałej rozbudowy i wzmacniania tych zdolności. Mogą one posłużyć jako mocne tworzywo dowolnego modelu biznesu, którego się jeszcze nie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

przeczuwa. Odzwierciedleniem takiego przekonania jest koncepcja organizacji budującej potencjał, która opiera się na:[244] trzech imperatywach:

- aktywne poszukiwanie asymetrii między organizacją i jej otoczeniem i identyfikację związanego z nim potencjału;
- kreowanie świadomie zaprojektowanych konfiguracji zdolności;
- wykorzystywanie szans przynoszonych przez rynek, które pozwalają najlepiej wykorzystać posiadane przez firmę unikatowe konfiguracje zdolności;

trzech dylematach:

- dylemat wyboru między refleksją a działaniem: pierwsze prowadzi do identyfikacji ukrytych asymetrii i zdolności, drugie do ich szybkiego przetestowania;
- dylemat wyboru między różnorodnością a koncentracją, z których pierwsza rozszerza możliwości ekspansji i ogranicza ryzyko, a druga gwarantuje sukcesy i wysokie zyski;
- dylemat wyboru między możliwościami a szansami i okazjami (między agresywną ekspansją a rozsądną oceną własnych możliwości).

2. Zarządzanie międzykulturowe

Analizując zarządzanie międzykulturowe, należy zwrócić uwagę na rolę kultur w zarządzaniu, problematykę organizacji wielokulturowej, zarządzanie różnorodnością kulturową. Kultura jest wzorcem akceptowanych założeń wynajdywanych, odkrywanych, rozwijanych przez określoną grupę, w miarę jak uczy się radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Kultura pełni funkcje regulacyjne. Kultura jest filtrem, za którego pomocą zachowania i działania uczestników organizacji są kształtowane przez tradycyjne narzędzia zarządzania (na przykład: polecenia zwierzchników, struktura formalna, formalne procedury). Kultura może je wzmacniać, blokować, przekształcać, modyfikować. Polecenie, procedura, reguły uprawiania zawodu mogą być odmiennie rozumiane i prowadzić do rożnych zachowań personelu z różnych kultur[245]. Kultury można podzielić na:[246]

[244] Ibidem, s. 124

[245] Ibidem, s. 181

[246] R.R. Gesteland, Różnice kulturowe a zachowania w biznesie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 19

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- kultury protransakcyjne – kraje skandynawskie i inne germańskie kraje europejskie; kraje Ameryki Północnej; Australia i Nowa Zelandia;
- kultury umiarkowanie protransakcyjne – Wielka Brytania; RPA; romańskie kraje europejskie; kraje środkowej i wschodniej Europy; Chile; południowa Brazylia, północny Meksyk; Hongkong, Singapur;
- kultury propartnerskie – świat arabski; większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich.

Do cech charakterystycznych kultury protransakcyjnej należy zaliczyć, na przykład:[247]

- otwartość na rozmowy o interesach z obcymi;
- wprowadzenie i referencje są zawsze pomocne;
- podczas spotkań przechodzi się do interesów po kilkuminutowej rozmowie na tematy ogólne;
- przy porozumiewaniu się priorytet ma dokładne rozumienie się nawzajem;
- większość spraw uzgadnia się i problemy rozwiązuje raczej przez telefon, pocztę elektroniczną, niż na spotkaniach twarzą w twarz.

Do cech charakterystycznych kultury propartnerskiej należy zaliczyć, na przykład:[248]

- ludzie nie są skłonni do robienia interesów z obcymi;
- pierwszy kontakt nawiązuje się w sposób pośredni;
- w biznesie potrzebne są częste kontakty twarzą w twarz;
- zachowanie harmonii między ludźmi, unikanie konfliktów i konfrontacji w trakcie dyskusji;
- zanim przystąpi się do załatwiania interesów trzeba zbudować wzajemne zaufanie i dobre stosunki.

Wielokulturowość organizacji jest wynikiem dużej liczby ról społecznych pełnionych przez ich członków. Ludzie należą do, na przykład: społeczności narodowych, lokalnych, rodzinnych, koleżeńskich, zawodowych, branżowych, politycznych. Każda z tych grup odznacza się własną kulturą i podejmuje działania socjalizacyjne swoich członków (wpojenie wzorców, zasad, norm, wartości kultury za pomocą środowiskowych nagród i kar). Różnorodność kulturowa organizacji jest skomplikowana, dotyczy wielu grup charakteryzujących się odpowiednią kulturą. Dodać należy, że wiele przed-

[247] Ibidem, s. 131

[248] Ibidem, s. 132

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

siębiorstw jest zbiorem silnych kultur (na przykład: narodowych, zawodowych, profesjonalnych, grupowych). Płaszczyzną mediacji i uzgodnień między poszczególnymi kulturami obecnymi i aktywnymi w organizacji jest kultura organizacyjna[249]. Kultura organizacyjna to zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, pomagający członkom organizacji zrozumieć, za czym się ona opowiada, jak działa i co uznaje za ważne[250]. Zarządzanie jest międzykulturowe, ponieważ dokonuje się w wielokulturowym środowisku i wymaga mediacji między różnymi kulturami. Podkreślić należy, że fundamentalną płaszczyzną zarządzania międzykulturowego jest kultura organizacyjna. Powodzenie mediacji między kulturami zależy od siły kultury organizacyjnej i jej funkcjonalności ze względu na adaptację do otoczenia i integrację wewnętrzną. Kultura organizacyjna jest społeczną przestrzenią mediacji międzykulturowej[251].

Skrajnym przykładem wielokulturowości są międzynarodowe organizacje o różnym profilu działalności i funkcjonowania, powstałe w rezultacie, na przykład: międzynarodowych przejęć, fuzji, zakupów. Wielokulturowość, której odzwierciedleniem jest funkcjonowanie wielu subkultur w ramach kultury organizacyjnej, jest naturalną konsekwencją rozwoju, ekspansji, zróżnicowania, kształtowania się hierarchii zadań i hierarchii organizacyjnej. Dodać należy, że rodzajem subkultur są kontrkultury, które stanowią wyraz sprzeciwu wobec kultury organizacyjnej lub subkultur wchodzących w jej skład. Do charakterystycznych cech organizacji wielokulturowej należy zaliczyć:[252]

- wielość pomieszanych kodów językowych;
- bez przeszłości;
- brak bohaterów lokalnych;
- mała przewidywalność sposobów pełnienia ról;
- niejasne znaczenie nagród i kar pozamaterialnych, dominacja nagród i kar finansowych;
- niejasne, zachodzące na siebie systemy stratyfikacji;
- estetyka zróżnicowana, niespójna lub narzucona z zewnątrz;
- ułatwiony import innowacji, wzorców zmian;
- skłonność do działań ofensywnych;
- zróżnicowane, zmienne wizje przyszłości;
- zróżnicowane, nieprzewidywalne lojalności wewnątrz i na zewnątrz.

[249] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 182

[250] W.R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 178

[251] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 183

[252] Ibidem, s. 185

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Czynnikiem determinującym wielokulturowość jest konkurencja oparta na wiedzy. Rezultatem wielokulturowości jest wielość kodów językowych funkcjonujących w wewnętrznym systemie komunikowania się w organizacji. Zróżnicowanie kulturowe oznacza, że przeszłość jest mało istotna dla organizacji (członkowie organizacji nie mają wspólnej przeszłości, tradycji). Kluczowa jest przyszłość. Wybór tradycji ma charakter pragmatyczny, instrumentalny. Wielokulturowość warunkuje zmniejszenie przewidywalności sposobów pełnienia ról, ponieważ odznaczają się one odmiennymi kontekstami kulturowymi. Dużą wagę przywiązuje się do biurokratyzacji i formalizacji. Dodać należy, że jednoczesna przynależność do wielu kręgów kulturowych powoduje zatarcie granicy między organizacją a otoczeniem oraz zróżnicowanie i nieprzewidywalność poczucia lojalności uczestników organizacji[253].

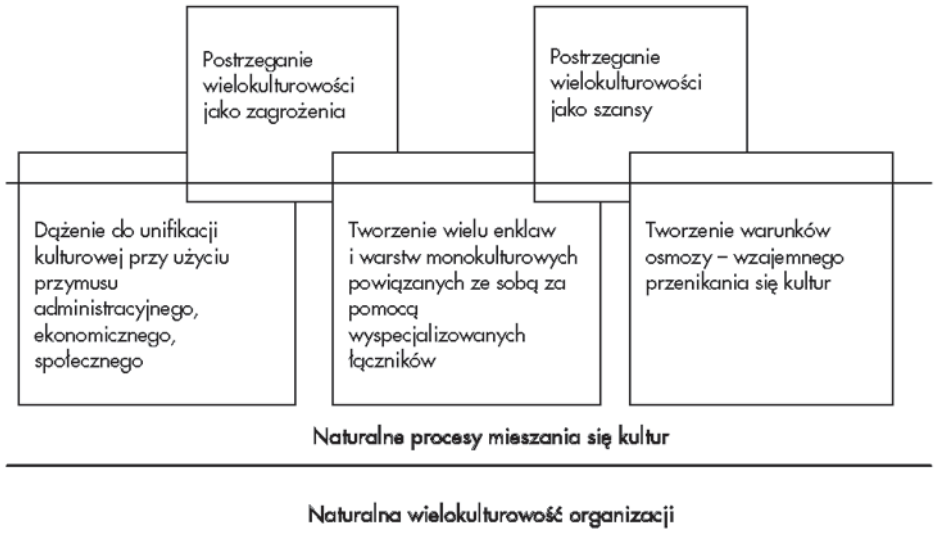
Zarządzanie międzykulturowe odbywa się na dwóch poziomach. Pierwszym poziomem są doraźne interwencje i mediacje międzykulturowe przez podejmowanie ad hoc negocjacji, przetargów, inicjatywy wyjaśniania stanowisk i poszukiwania porozumienia w celu zapobiegania pojawieniu się konfliktów międzykulturowych. Drugim poziomem jest kształtowanie trwałej kultury organizacyjnej, warunkującej łatwiejsze zapobieganie konfliktom oraz dostarczenie nadrzędnych wartości, norm, wzorców, pozwalających na pogodzenie przeciwstawnych kultur i właściwe działanie organizacji[254].

W literaturze przedmiotu przedstawione są trzy fundamentalne modele, strategie zarządzania międzykulturowego:[255]

- dominacja kulturowa – narzucenie (na przykład: przez przedsiębiorstwo – matkę) własnego wzorca kulturowego z wykorzystaniem form przymusu (na przykład: odpowiednia polityka kadrowa); rezultatem działań ma być ujednolicenie kulturowe determinujące optymalne zarządzanie;
- współistnienie kulturowe – polega na tworzeniu w organizacji monokulturowych jednostek powiązanych i skomunikowanych ze sobą za pomocą łączników (głównie osoby z pogranicza kultur);
- współpraca kulturowa – polega na budowaniu warunków wzajemnego przenikania się kultur; rezultatem może być ujednolicenie kultury, powstanie kultury determinującej sprawne mediacje międzykulturowe.

[253] Ibidem, s. 185
[254] Ibidem, s. 186
[255] Ibidem, s. 187

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632


Postrzeganie wielokulturowości jako zagrożenia
Postrzeganie wielokulturowości jako szansy
Dążenie do unifikacji kulturowej przy użyciu przymusu administracyjnego, ekonomicznego, społecznego
Tworzenie wielu enklaw i warstw monokulturowych powiązanych ze sobą za pomocą wyspecjalizowanych łączników
Tworzenie warunków osmozy – wzajemnego przenikania się kultur
Naturalne procesy mieszania się kultur
Naturalna wielokulturowość organizacji

Rysunek 34. *Strategie zarządzania wielokulturowością*
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004

Zarządzanie różnorodnością kulturową powinno opierać się na następujących zasadach:[256]

- zasada refleksyjności – zastanowienie się nad formami, przejawami i źródłami wielokulturowości, przygotowanie kulturowej mapy obszaru organizacyjnego;
- zasada uznania różnorodności – przyznanie prawa do kulturowej różnorodności, akceptacja, aprobata różnorodności kulturowej;
- zasada wspólnoty – poszukiwanie wspólnych interesów, motywacji, postaw, wartości, budowanie na tym fundamencie poczucia wspólnoty;
- zasada kompromisu – ustępstwa w celu dopasowania do siebie różnorodnych kultur;
- zasada stałej adaptacji – stale pojawiają się nowe subkultury i kontrkultury, a istniejące ulegają modyfikacjom, zmieniają się wymagania zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, które muszą spełniać systemy kulturowe; istnieje potrzeba stosowania nowych mediacji i dostosowań kulturowych;
- zasada szybkości działania – dynamiczne reagowanie na zmiany kulturowe, tworzenie się nowych wzorców zachowań, norm, wartości zasad.

[256] Ibidem, s. 188

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

3. Zarządzanie wiedzą i jakością TQM

Fundamentalną rolę w funkcjonowaniu i działalności organizacji odgrywa wiedza, która jest bardzo ważnym zasobem przedsiębiorstwa. Wśród zasobów umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej można wyróżnić twarde (na przykład: kapitał; technologie i know-how, strategia – plan działania) i miękkie (na przykład: ludzie; kultura; wiedza; marka; dostęp do rynku). Wiedza jest zorganizowanym zasobem użytecznych, pragmatycznych informacji. Wiedza może przyjmować wiele różnych form, na przykład: wiedza katalogowa, wiedza historyczna, wiedza procesowa, wiedza instrumentalna. Wiedza dotyczy, między innymi: rynku, nabywców, partnerów, instytucji, pracowników oraz innych elementów rzeczywistości, w której firma działa i funkcjonuje. Wiedza steruje procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów i jest ich koniecznym tworzywem. Dodać należy, że szczególną cechą wiedzy jako zasobu przedsiębiorstwa jest nieokreśloność oraz uniwersalność zastosowań. Wiedzę można wykorzystywać w odniesieniu do wszelkich funkcji i procesów przedsiębiorstwa. Wiedza jest wytworem społecznym, powstaje i jest rozpowszechniana w procesie społecznym[257].

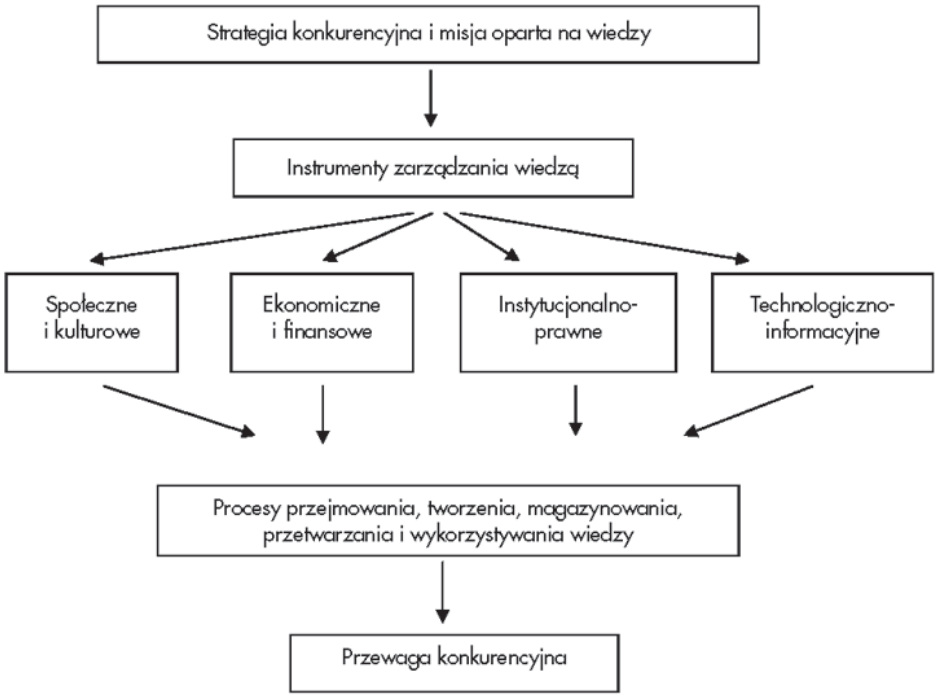
Wiedza jest ważnym elementem przewagi konkurencyjnej firmy, wynikającym z dostępu do unikatowych zasobów informacyjnych, oraz z niekonwencjonalnych sposobów kojarzenia, przetwarzania i wykorzystywania informacji (na przykład: stosowanie jedynego w swoim rodzaju marketingu, dostosowanego do specyfiki nisz rynkowych i pozytywnie zaskakującego klientów; możliwości badawczo-rozwojowe, dzięki którym powstają nowe produkty i technologie). Konkurencja bazująca na wiedzy polega na wykorzystaniu nie tylko wiedzy istniejącej, ale także na świadomym dążeniu do jej wzbogacania i uzupełnienia, tak by optymalnie przezwyciężać ograniczenia. Kluczem do przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy są innowacje (komercjalizacja czegoś nowego) i sprawność ich wdrażania (innowacje biorą się z wiedzy). Skłonność do innowacji jest kluczowym czynnikiem, który umożliwia ponadnormalny poziom rentowności. Innowacje można klasyfikować według ich przedmiotu, stopnia nowości oraz kręgu odbiorców. Według pierwszego kryterium podziału innowacji (przedmiot innowacji) można wyróżnić na przykład: innowacje produktowe, innowacje procesowe, innowacje społeczne, innowacje ekonomiczne, innowacje organizacyjne. Właściwa komercjalizacja nowości wymaga organizacji innowacyjnej. Do cech charakterystycznych organizacji innowacyjnej należy zaliczyć na przykład: niezadowolenie z istniejącego stanu rzeczy, stałe doskonalenie; elastyczne

[257] Ibidem, s. 99

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

struktury organizacyjne; kierownictwo otwarte na nowe pomysły, kreatywne; nacisk na eksperymenty. Dodać należy, że struktura organizacyjna oparta na wiedzy powinna być strukturą otwartą na zewnątrz, tak aby ułatwiała przyjmowanie sygnałów z zewnątrz oraz komunikowanie się ze światem zewnętrznym[258].

Najważniejsze instrumenty zarządzania wiedzą przedstawiono na rysunku 35.

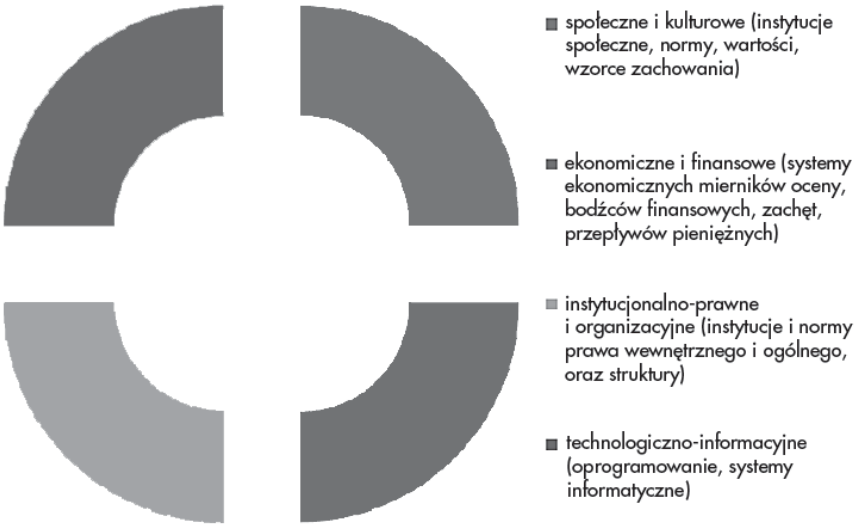


Rysunek 35. *Instrumenty zarządzania wiedzą*
Źródło: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 109.

[258] Ibidem, s. 105

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Charakterystykę instrumentów zarządzania wiedzą przedstawia rysunek 36.


społeczne i kulturowe (instytucje społeczne, normy, wartości, wzorce zachowania)
ekonomiczne i finansowe (systemy ekonomicznych mierników oceny, bodźców finansowych, zachęt, przepływów pieniężnych)
instytucjonalno-prawne i organizacyjne (instytucje i normy prawa wewnętrznego i ogólnego, oraz struktury)
technologiczno-informacyjne (oprogramowanie, systemy informatyczne)

Rysunek 36. *Charakterystyka instrumentów zarządzania wiedzą*
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004

Wiedza jest punktem wyjścia procesu uczenia się, oraz jego rezultatem. Informacje gromadzone w procesie uczenia się budują wiedzę, kumulowaną w pamięci organizacyjnej złożonej z ocen, skojarzeń, interpretacji faktów. Wiedza zawarta jest w archiwach, bazach danych, procedurach, kulturze. Proces uczenia się polega na postępującej kumulacji wiedzy. Organizacja, która się uczy, definiowana jest jako organizacja inteligentna. Dodać należy, że kluczem do dobrych wyników uczenia się organizacji jest uruchomienie spontanicznych procesów tworzenia i kojarzenia wiedzy, oraz dzielenia się nią[259].

Z zarządzaniem wiedzą bezpośrednio i pośrednio związane jest kompleksowe zarządzanie jakością TQM. Zdaniem Jerzego Kisielnickiego zarządzanie jakością jest systemem zaplanowanych, skoordynowanych działań, które mają na celu uzyskanie i spełnienie wymagań przy zachowaniu określonego poziomu kosztów. Zarządzanie jakością zakłada monitorowanie całego procesu i jego wyników. Kompleksowe zarządzanie jakością (ang. Total Quality Management, TQM) definiowane jest jako strategiczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa na rzecz zmiany całego podejścia do prowadzenia takiej działalności, które uczyniłoby jakość fundamentalnym czynnikiem w przedsięwzięciach organizacji. Dodać należy, że fundamentem

[259] Ibidem, s. 112

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

działań TQM jest łańcuch klient – dostawca, który jest uzupełniony przez elementy twarde (zespoły, systemy, narzędzia) oraz elementy miękkie (kultura, komunikacja, zaangażowanie). Podkreślić należy, że do podstawowych zasad TQM należy zaliczyć:[260] stałe doskonalenie: procesów, kadry, produktów, komponentów; bardzo silna współpraca między wszystkimi uczestnikami procesu zarządzania jakością; myślenie systemowe.

TQM z założenia likwiduje marnotrawstwo przez angażowanie każdego pracownika w proces doskonalenia. TQM to koncepcja doskonaląca konkurencyjność, elastyczność i efektywność całej organizacji. Ważnym krokiem we wprowadzaniu TQM w przedsiębiorstwach jest wdrażanie systemów zapewnienia jakości w oparciu o normy ISO. Dodać należy, że z koncepcją TQM związana jest koncepcja kaizen; 14 zasad Deminga. Celem TQM jest:[261] zapewnianie ciągłej poprawy jakości; wzbudzenie zaufania do przedsiębiorstwa, tak aby jego logo stało się swoistym symbolem jakości; stworzenie przejrzystych i współbieżnych procedur obowiązujących w całej organizacji; wzrost rentowności przedsiębiorstwa; wzrost satysfakcji moralnej i finansowej pracowników przedsiębiorstwa; satysfakcja klienta.

4. Charakterystyka koncepcji kaizen

Kazein – nazwa pochodzi od japońskich słów „kai" (miana) i „zen" (dobry), czyli „kazein" to ciągłe doskonalenie. Jest to wywodząca się z Japonii filozofia, która została rozwinięta przez Masaaki Imai do skutecznych metod doskonalenia procesów zarządzania. Jej zastosowanie nie sprowadza się tylko do tego, by produkt, usługa odpowiadały określonym normom czy wymaganiom jakości. Podstawową regułą tej filozofii jest ciągłe zaangażowanie oraz chęć ciągłego podnoszenia jakości firmy i produktu. Polega to na uruchomieniu zintegrowanego procesu myślowego na każdym etapie produkcji.

Filozofia kazein opiera się na dwóch zasadniczych elementach: tzn. ciągłe ulepszanie i zmiany na lepsze oraz toczący się ciągły proces.

Kazein poprzez ciągłe doskonalenie wszelkich aspektów działalności firmy dąży do osiągnięcia redukcji kosztów oraz skrócenia czasu realizacji procesu pracy wraz ze znaczącą poprawą jakości.

[260] J. Kisielnicki, *Zarządzanie: jak zarządzać i być zarządzanym,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 238

[261] K. Lisiecka, *Kreowanie jakości,* Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 177

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Do podstawowych, wręcz elementarnych zasad kazein można zaliczyć następujące zasady:

- pytaj 5 razy „dlaczego?”,
- wybieraj proste rozwiązania, nie czekaj na rozwiązania idealne,
- używaj sprytu i inteligencji, a nie pieniędzy,
- koncentruj się tylko nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia,
- wszelkie pomyłki koryguj na bieżąco,
- pamiętaj! ulepszanie nie ma końca.

5. 14 zasad Deminga

William Edward Deming (1900–1993) opracował zbiór praktycznych wskazówek do zarządzania jakością w przedsiębiorstwach, których stosowanie powinno zapewnić amerykańskiemu przemysłowi znaczącą poprawę jakości i konkurencyjności. Ten zbiór wskazówek to 14 zasad Deminga, które opublikował w swojej książce „Wyjście z kryzysu”.

14 zasad Deminga:

1. Wytrwałość w zamierzeniach.
2. Zastosowanie nowej filozofii zarządzania.
3. Nie polegać na kontroli jako sposobie zapewnienia jakości.
4. Nie polegać wyłącznie na cenie zakupu.
5. Ciągle doskonalić produkt i usługi, aby poprawić swoją konkurencyjność.
6. Wprowadzić zasadę szkolenia pracowników.
7. Zmienić zwykłe zarządzanie na przywództwo.
8. Wyeliminować strach.
9. Przełamać bariery między pionami.
10. Wyeliminować hasła i slogany.
11. Wyeliminować zarządzanie przez cele.
12. Usunąć bariery, które nie pozwalają z dumą wykonywać swojej pracy.
13. Stworzyć program edukacji i samodoskonalenia pracowników.
14. Zaangażować wszystkich pracowników w proces transformacji.

Należy pamiętać, że autor ww.zasad za każdym razem inaczej je nazywał, choć kolejności nie zmieniał w związku z powyższym nie istnieje jedna wersja tych tez.

6. Zarządzanie jutrem

Zarządzanie powinno być perspektywiczne. Zarządzający przedsiębiorstwem muszą myśleć długofalowo, przewidywać zjawiska, które mogą zajść,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

oraz być przygotowanym na zmiany. Dla organizacji obraz przyszłości nie powinien być zagadkowy, niejasny. Menedżerowie muszą przygotować organizację na wydarzenia, które mogą zajść z odpowiednim wyprzedzeniem. Menedżer powinien posiadać umiejętność sporządzania elastycznych planów oraz podejmowania efektywnych decyzji uwzględniających światowe trendy. Atutem organizacji są menedżerowie jutra. Menedżer jutra to osoba, która motywuje, inspiruje pracowników do wykorzystania okazji sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa, ma odpowiednie kompetencje, cechy przywódcze, silną osobowość, w czasie korzystnym i niekorzystnym utrzymuje przedsiębiorstwo na rynku. Dodać należy, że organizacje zawsze musiały się troszczyć o zarządzanie zmianą z powodu szybkich i ciągłych zmian otoczenia, z jakimi muszą się dzisiaj borykać przedsiębiorstwa. Zarządzanie zmianą jest współcześnie tak ważne, jak nigdy przedtem. Organizacja, która nie śledzi swojego otoczenia i nie zmienia się wraz z nim, jest skazana na niepowodzenie. Coraz więcej menedżerów traktuje zmianę jako szansę wzrostu, poprawy lub przewagi konkurencyjnej, a nie jako powód do niepokoju[262].

Szczegółową charakterystykę dominujących typów menedżerów zawarto w tabeli 14.

Tabela 14. Dominujące typy menedżerów: dziś, jutro

Dominujący typ menedżera / **Charakterystyka**	**Dziś**	**Jutro**
Typ roli społecznej	gracz	artysta
Kwalifikacje	menedżerskie	systemowe
Umiejętności	analityczne	twórcze
Typ kariery	wolny najmita	przedsiębiorca
Dominujący typ motywacji	pieniądze	sukces
Klucz do sukcesu	szybkość	kreatywność, zarządzanie wiedzą
Ideologia	neoliberalna	odpowiedzialność społecznej

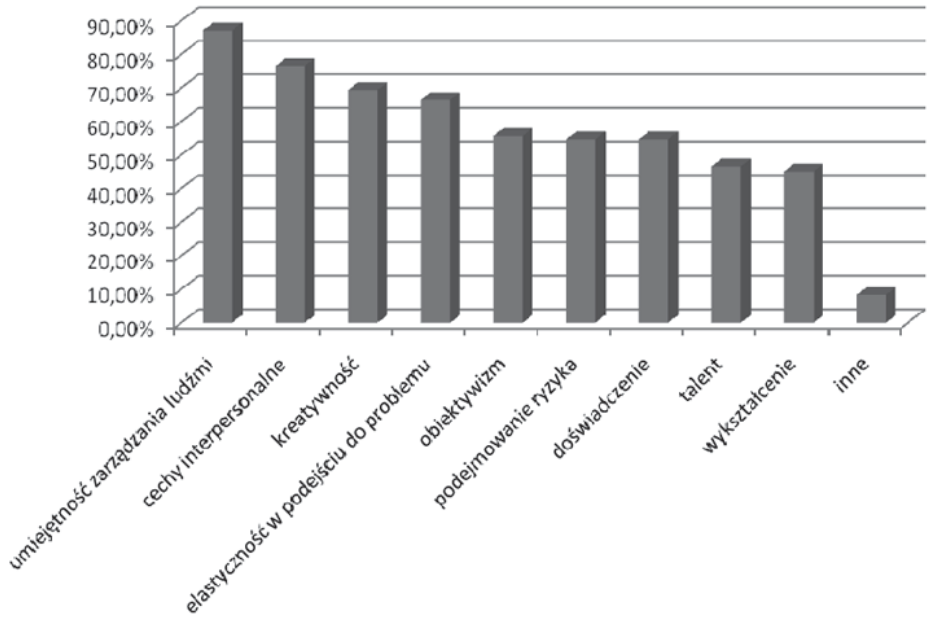
Źródło: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 83.

[262] A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami,* Wydawnictwo: Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2005, s. 61

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W perspektywie jutra miejsce gracza zajmuje artysta, który ma systemowe umiejętności konstruowania własnych oryginalnych wizji stanów przyszłych i aktywnego działania na rzecz ich urzeczywistnienia. Artysta jest proaktywny, poprzez dialog i intensywne kontakty w zespołach kierowniczych likwiduje niedecyzyjność i bierność organizacji zarządzanych przez graczy. Wizja jest modyfikowana, zmienna, oparta na fundamencie misji, systemie wartości. Menedżer jutra swoje pomysły zamienia na sukces[263].

Menedżer jutra powinien legitymować się cechami najlepszych menedżerów. Cechy najlepszych menedżerów według badania przeprowadzonego w ramach programu Talent Club zobrazowane zostały na poniższym zestawieniu:[264]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.egospodarka.pl/34219, Cechy menedzera istotna-kreatywnosc,1,39,1.html, 03.08.2010 r.

Zarządzanie jutrem opiera się na takim zorganizowaniu organizacji, aby jak najlepiej sprostały konkurencji w globalnej gospodarce. W tym celu muszą one mieć w pełni organiczną (płaską, niesformalizowaną, zdecentralizowaną) strukturę organizacyjną, rozbudowaną sieć informacyjną,

[263] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 83.

[264] Opracowanie własne na podstawie www.egospodarka.pl/34219,Cechy menedzera istotna-kreatywnosc,1,39,1.html, 03.08.2010 r.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

umożliwiającą organizacjom łączenie się i współpracę w wymiarze globalnym. Rozwój wiedzy i zmiany w rozwoju technologii wywołują konieczność ciągłego uczenia się i samodoskonalenia organizacji. Niosą za sobą w tej chwili trudne do przewidzenia zmiany podejścia do organizacji, co współcześnie można zaobserwować przy powstawaniu związków nowych struktur organizacyjnych: organizacji sieciowej, wirtualnej, uczącej się i inteligentnej jako organizacji przyszłości[265].

Charakterystyka organizacji XXI wieku zawarta została w tabeli 15.

Tabela 15. Charakterystyka organizacji XXI wieku

Lp.	Dawna charakterystyka sukcesu	Nowa charakterystyka sukcesu
1.	Nastawienie na sprawność albo cel	Wizja – długofalowa perspektywa
Architektura organizacji		
2.	Funkcjonalna	Zintegrowana
3.	Hierarchiczna	Płaska, zdecentralizowana
4.	Lokalna, regionalna, narodowa	Globalna
5.	Integracja wertykalna	Integracja sieciowa
6.	Nastawiona na park maszynowy	Informacja technologiczna
7.	Nastawiona na akcjonariuszy	Nastawiona na wszystkich partnerów
8.	Sztywna i sformalizowana	Elastyczna, adaptacyjna, podatna na zmiany
9.	Nastawiona na produkt	Nastawiona na klienta
10.	Nastawiona na jakość produktu	Nastawiona na jakość całości
11.	Bazująca na mierniku monetarnym	Bazująca na mierniku czasu
12.	Sprawna i stabilna	Innowacyjna i przedsiębiorcza

Źródło: B. Godziszewski, B. Kołosowska, J. Szołno-Koguc, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo: Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń 2009, s. 192

W zarządzaniu jutrem ważną rolę odgrywają umiejętności, kwalifikacje pracowników. Człowiek w organizacji jest najważniejszym, najwrażliwszym

[265] B. Godziszewski, B. Kołosowska, J. Szołno-Koguc, *Zarządzanie w XXI wieku,* Wydawnictwo: Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń 2009, s. 192, 193

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

czynnikiem. Pracownicy w swoich umysłach gromadzą znaczną część zasobów wiedzy przedsiębiorstwa. Czasami zdarza się, że całą wiedzę, jaką dysponuje przedsiębiorstwo, posiada kilku kluczowych pracowników. Odejście takiej osoby z organizacji powoduje powstanie poważnej luki w aktywach intelektualnych, możliwość utraty przewagi na rzecz konkurencji. Dodać należy, że zarządzanie powinno opierać się na dbaniu o pracowników. Należy przekonać pracowników, że od zasobów wiedzy zgromadzonych w przedsiębiorstwie zależy sukces i wartość rynkowa firmy. Podkreślić należy, że zarządzanie kapitałem ludzkim w przyszłych warunkach wymaga podejścia będącego odpowiedzią na pojawiające się wyzwania przyszłości.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Beata Mielińska-Lasota

ROZDZIAŁ XI

PODEJMOWANIE DECYZJI MENEDŻERSKICH W ORGANIZACJI

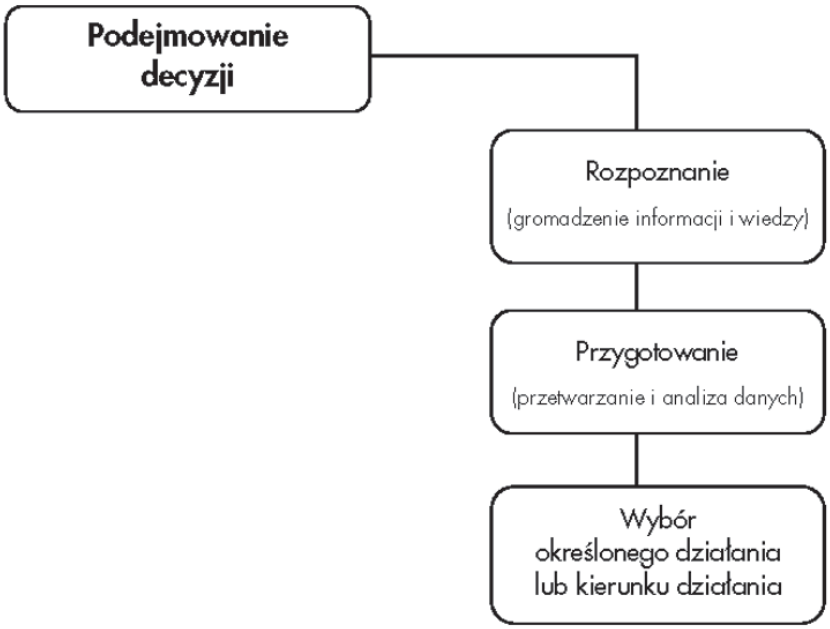
Życie i działalność człowieka nieustannie wiąże się z podejmowaniem określonych decyzji. Podejmujemy decyzje proste, rutynowe, które nie wymagają od nas większego zaangażowania, jak również musimy podejmować decyzje bardziej złożone, skomplikowane, często w warunkach dla nas nowych i niezależnych od nas. Mogą to być zarówno decyzje dotyczące naszego codziennego, prywatnego życia, jak również decyzje związane z naszą pracą zawodową, od których zależy los organizacji, w której pracujemy, oraz los osób, których te decyzje dotyczą. Podejmowanie decyzji menedżerskich jest ściśle powiązane z sytuacją, w jakiej znajduje się organizacja w danej chwili, a także działaniami skierowanymi w przyszłość. Ważne w tym procesie są również doświadczenia z przeszłości, zarówno te dobre, jak i te złe. Właśnie na tych doświadczeniach z przeszłości menedżerowie w dużej mierze opierają cele, w kierunku których powinna podążać organizacja.

Podejmowanie decyzji jest procesem rozpoznawania i wyboru określonego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji[266].

Na podstawie tej definicji można wyróżnić następujące elementy procesu podejmowania decyzji:

[266] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, JR., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 238

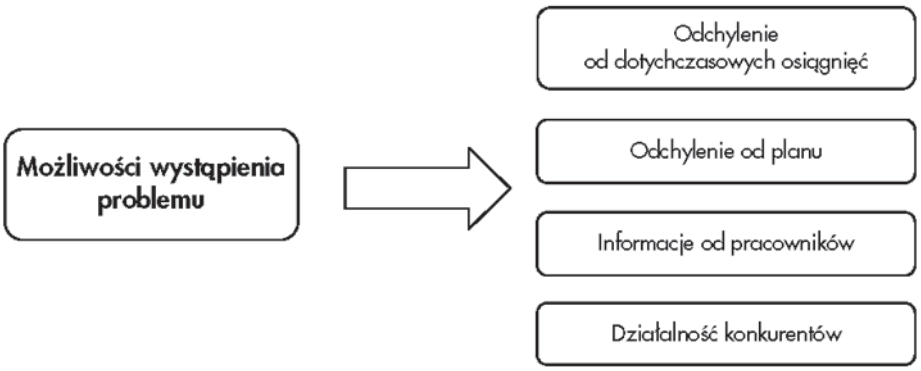
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632



Rysunek 37. *Elementy procesu podejmowania decyzji*
Źródło: Opracowanie własne

Kiedy mówimy o rozwiązaniu problemu lub wykorzystaniu pojawiającej się okazji, nie zawsze wiadomo, czy sytuacja, z którą menedżer ma do czynienia, jest problemem czy okazją. Przyjmuje się, że **problem** występuje wtedy, kiedy rzeczywisty stan spraw odbiega od stanu pożądanego.

W literaturze wskazuje się zazwyczaj na cztery sytuacje, które zwracają uwagę kierowników na możliwość wystąpienia problemu:



Rysunek 38. *Sytuacje wskazujące na możliwość wystąpienia problemu*
Źródło: Opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Odchylenie od dotychczasowych osiągnięć oznacza, że dotychczasowy kształt efektywności organizacji uległ załamaniu. Sprzedaż w tym roku jest niższa niż w poprzednim, nagle wzrosły koszty, zwiększyła się fluktuacja pracowników – tego rodzaju wydarzenia stanowią dla kierownika sygnał, że pojawił się problem.

Odchylenie od planu oznacza, że nie spełniają się przewidywania lub oczekiwania kierownika. Zyski są niższe od przewidywanych, jeden z wydziałów przekracza planowane wydatki, terminy realizacji projektu nie są dotrzymywane – tego rodzaju wydarzenia wskazują, że trzeba coś zrobić, aby przywrócić zgodność wykonania z planem.

Inni ludzie często informują kierownika o problemach: klienci narzekają na opóźnienia w dostawach, menedżerowie wyższego szczebla nakładają większe zadania na kierowany przez kierownika dział, pracownicy składają wymówienia. Wiele codziennych decyzji podejmowanych przez kierownika dotyczy problemów przedstawianych mu przez inne osoby.

Działalność konkurentów może też prowadzić do sytuacji wymagających rozwiązania problemu. Kiedy inne firmy opracowują nowe technologie albo doskonalą już stosowane, menedżer może być zmuszony do przeanalizowania technologii lub procesów w jego własnej firmie[267].

Natomiast **okazją** określa się sytuację powstającą wtedy, kiedy okoliczności dają organizacji szansę do przekroczenia przyjętych celów. Jeżeli podejmowaniu decyzji towarzyszy wyszukiwanie okazji, jasne jest, że prowadzi to do wyboru tych działań, które pomogą zapewnić organizacji wspaniałą przyszłość. Według Druckera, okazje są kluczem do powodzenia organizacji i decydentów[268].

W rozwiązywaniu problemów i wyszukiwaniu okazji przydatna okazuje się **metoda dialektyczna**, zwana też metodą adwokata diabła. W metodzie tej podejmujący decyzję określa możliwe rozwiązania i założenia, na których zostały one oparte, rozważa przeciwieństwa wszystkich tych założeń i następnie, na podstawie tych przeciwstawnych założeń, opracowuje „kontrrozwiązanie". Dzięki takiemu procesowi można wygenerować więcej możliwych pożytecznych rozwiązań i ujawnić niedostrzeżone okazje[269].

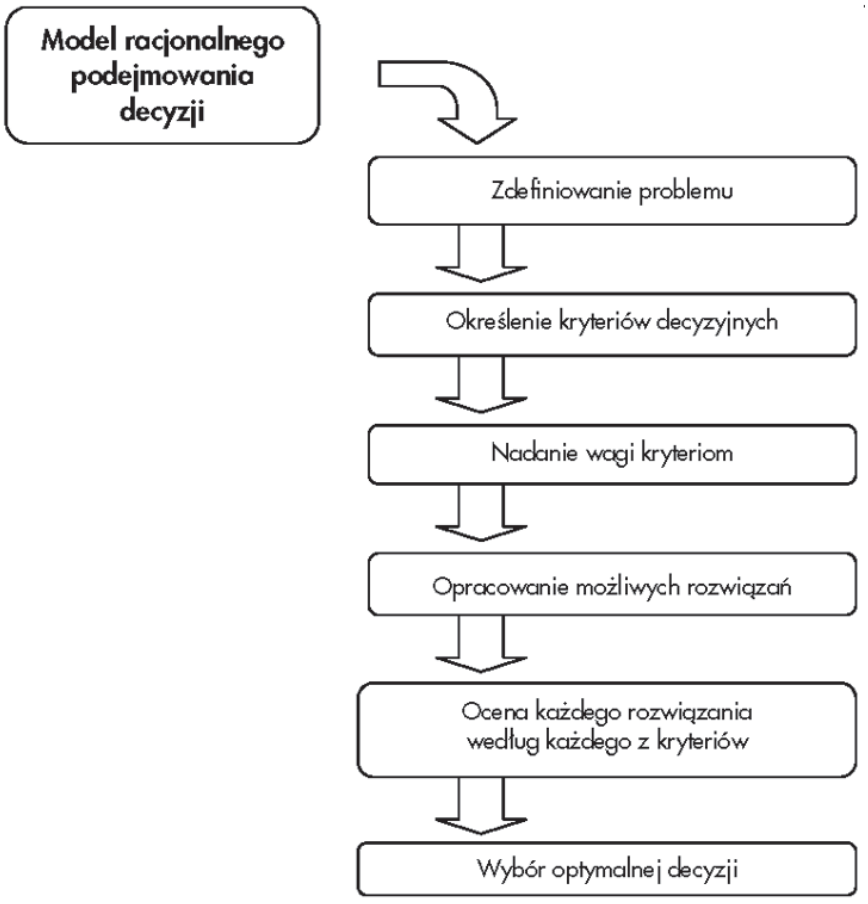
[267] W.E. Pounds, *The Process of Problem Finding*, „Industrial Management Review", 1969, s. 1–19, [za:] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op. cit. s. 240

[268] P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 33, [za:] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op. cit. s. 241

[269] Tamże, s. 241

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Każdy decydent, rozważając stojące przed nim możliwości, powinien obliczyć poziom ryzyka, jakie może towarzyszyć w poszukiwaniu właściwego rozwiązania, które będzie miało największe szanse powodzenia. Może posłużyć się **racjonalnym modelem podejmowania decyzji**, pomocnym w dokonaniu wyboru najbardziej optymalnej decyzji. Decydent podejmujący optymalne decyzje jest racjonalny. To znaczy, że w systematyczny sposób dokonuje wyborów, które maksymalizują wartość wyniku przy określonych warunkach ograniczających. Dokonuje się takiego wyboru zgodnie z modelem obejmującym sześć etapów[270]:



Rysunek 39. *Etapy racjonalnego podejmowania decyzji*
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004

[270] S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 141

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Pierwszym etapem przedstawionego modelu jest **zdefiniowanie problemu**. Problem pojawia się w sytuacji, kiedy występuje rozbieżność między istniejącym a pożądanym stanem rzeczy. W modelu racjonalnym zakłada się, że problem jest jasny i zrozumiały, a decydent dysponuje wszystkimi informacjami dotyczącymi danej sytuacji decyzyjnej.

W kolejnym kroku decydent powinien wyróżnić **kryteria decyzyjne**. Ich ustalenie jest ważnym elementem z uwagi na to, iż określają one wartości, interesy oraz osobiste preferencje decydenta, a to z kolei jest istotne przy podejmowaniu decyzji. Stosowanie modelu racjonalnego zakłada, że decydent potrafi rozpoznać wszystkie istotne kryteria i jest w stanie zestawić wszystkie realne możliwości rozwiązań.

W trzecim etapie powinno nastąpić **nadanie wagi wyróżnionym kryteriom**, bowiem rzadko kiedy ustalone kryteria są jednakowo ważne. Kryteria i rozwiązania da się szeregować i można przypisywać im wagę odpowiednio do ich znaczenia.

W czwartym etapie decydent **opracowuje rozmaite możliwości**, które mogłyby doprowadzić do rozwiązania problemu. Na tym etapie występuje niezmienność preferencji decydenta, czyli kryteria i przypisana im waga nie ulegają zmianie.

Po wygenerowaniu możliwych rozwiązań, każde z nich poddane zostaje krytycznej analizie i ocenie. W tym celu **określa się wartość każdej z możliwości w odniesieniu do każdego z kryteriów**. W modelu racjonalnym zakłada się, że decydent może uzyskać pełną informację o kryteriach i o możliwych rozwiązaniach, gdyż nie występują żadne ograniczenia w czasie lub w kosztach.

Ostatni etap polega na obliczeniu i **wyborze optymalnej decyzji**. Racjonalny decydent wybiera tę możliwość, która przyniesie najwyższą postrzeganą wartość.

Przedstawiony model racjonalny jest stosowany przez decydentów jedynie w niektórych sytuacjach decyzyjnych. W odniesieniu do większości decyzji o charakterze nierutynowym jest to raczej wyjątek niż reguła[271]. Niewiele jest ważnych decyzji tak prostych i tak jednoznacznych, aby można je było podejmować na podstawie założeń modelu racjonalnego. Decydenci szukają zatem decyzji raczej zadowalających niż optymalnych, kierują się uprzedzeniami lub przesądami w podejmowaniu decyzji i wierzą w swoją intuicję. Ponadto współczesne organizacje wyposażają decydentów w szeroki zasób narzędzi i technik, które w istotny sposób pomagają im w podejmowaniu ważnych, a przede wszystkim właściwych decyzji.

[271] Tamże, s. 161

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

1. Pojęcie i charakter decyzji menedżerskich

Podejmowanie decyzji w organizacji nie jest procesem odizolowanym od tego, co dzieje się we wszystkich sferach jej działania. Ważną rolę pełnią procesy umysłowe, jak i uwarunkowania decyzji, które zależą od struktury organizacji, jej sieci komunikowania się, kompetencji decyzyjnych, zakresu odpowiedzialności, nacisków otoczenia itp. Dla każdego menedżera podejmowanie decyzji to nie tylko codzienność, ale podstawowy wymóg. Z docierającej nieustannie olbrzymiej liczby informacji trzeba wybrać najważniejsze.

Decyzja jest aktem będącym wolnym wyborem jednego z możliwych przyszłych zachowań, czyli jest to wybór jednego działania z pewnej ilości działań możliwych w danym momencie, lub świadome powstrzymywanie się od wyboru, co jest też wyborem.

Istotę każdej decyzji stanowi nieustanne rozstrzyganie i wybór działań, które podejmujemy. Nawet wtedy gdy negujemy lub opóźniamy jakieś działanie, opieramy się na decyzji.

Wnikliwe myślenie menedżerskie nie powinno ograniczać się do prostych, jasno określonych aktów wyboru. Menedżerowie powinni podejmować decyzje złożone i trudne, pozostawiając proste (rutynowe, typowe) współpracownikom niższego szczebla. Tutaj pomocne jest wykorzystywanie twórczego myślenia i heurystyki.

Właśnie istota głównych decyzji menedżerskich tkwi w procesach umysłowych warunkujących:

1. twórcze rozpoznanie sytuacji decyzyjnej pod kątem tkwiącego w niej rodzaju niepewności i jej źródeł oraz podziału niepewności na kontrolowaną i niekontrolowaną;
2. wykreowanie dostatecznej liczby wariantów działania, obejmującej warianty znane i nowe, oryginalne;
3. sformułowanie kryteriów i skal oceny oraz dokonanie oceny wariantów działania, tj. skonstruowanie „tablicy decyzyjnej", której elementami są oceny;
4. wybór reguły decyzyjnej, która bierze pod uwagę rodzaj rozpoznanej sytuacji i integruje oceny cząstkowe w ocenę syntetyczną (globalną), ułatwiającą dokonanie wyboru, czyli podjęcie decyzji[272].

Biorąc pod uwagę całościowe spojrzenie na organizację, menedżerowie podejmują decyzje w różnorodnych sytuacjach. Istotne dla podejmowanych decyzji jest trafne rozpoznanie typu sytuacji i źródła niepewności, co daje znacznie większe szanse osiągnięcia dobrego wyniku. Jako główne wymiary

[272] Cz.S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wydawnictwo AKADE, Wrocław 2001, s. 139–140

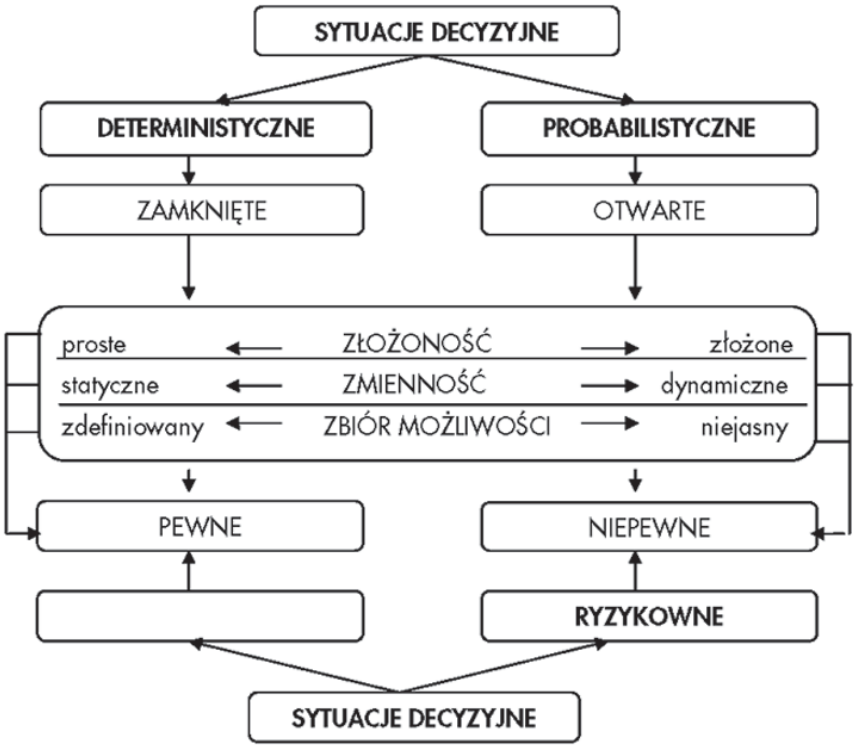
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

porządkujące sytuacje decyzyjne psychologowie i teoretycy zarządzania wymieniają najczęściej złożoność, zmienność (dynamikę) i niepewność. Przyjmuje się, iż złożoność i zmienność stanowią obiektywne wymiary otoczenia, zaś niepewność jest stanem umysłu poznającego otoczenie i działającego w nim.

Złożoność sytuacji charakteryzuje duża liczba elementów, cech, kategorii, wymiarów, koniecznych do jej opisu. **Zmienność sytuacji** występuje, gdy brak jest stabilnych przepisów i reguł działalności gospodarczej. **Niepewność** natomiast może wynikać z braku lub niekompletności wiedzy o obiektywnych mechanizmach i zakresie powstawania określonych zdarzeń bądź ze świadomości własnych ograniczeń poznawczych, typu umysłowości, braku kompetencji, doświadczenia.

Wskazuje się, iż wymiar pewność – niepewność stanowi zasadnicze kryterium porządkowania sytuacji decyzyjnych.

Różnorodność sytuacji decyzyjnych z uwagi na wspomniany wymiar sytuacji pewnych – niepewnych, z jakimi mogą spotykać się menedżerowie w organizacji, przedstawiono na rysunku



Rysunek 40. *Różnorodność sytuacji decyzyjnych*

Źródło: Cz.S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wydawnictwo AKADE, Wrocław 2001, s. 143

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Sytuacje decyzyjne deterministyczne są to sytuacje, w których decyzje podejmowane są w warunkach pewności. Decydent ma przekonanie, że realizacja określonych zamierzeń nastąpi bez zakłóceń. Takie pewne sytuacje zachodzą przy podejmowaniu decyzji prostych, rutynowych, niewymagających stosowania skomplikowanych technik czy metod do ich rozwiązania.

Sytuacje decyzyjne probabilistyczne, zwane ryzykownymi, są to sytuacje, w których decyzje podejmowane są w warunkach niepewności. Sytuacje ryzykowne o niepewnych rezultatach i konsekwencjach dostarczają menedżerom możliwości wykazania, że są w stanie poradzić sobie z każdym, nawet najtrudniejszym problemem.

Sytuacje otwarte dostarczają menedżerom poczucia dużej swobody wyboru rozwiązania. Ograniczają go tylko zasady adekwatnego poznania stanu sytuacji, racjonalnego myślenia i skutecznego działania. W sytuacjach otwartych menedżer sam określa zbiór wariantów działania i kryteria ich oceny. Jego umysł kreuje wtedy przestrzeń wszystkich dających się pomyśleć decyzji (typowych i oryginalnych), bez żadnych ograniczeń.

Sytuacje zamknięte to sytuacje, w których swoboda wyboru zostaje ograniczona. Zamknięty może być zbiór wariantów działania, zdeterminowany np. przez strategię, technologię, reguły gry ekonomicznej itp., jak również kryteria ich oceny.

Poczucie swobody wyboru i autonomii działania menedżera istotnie wpływa na to, czy sytuacja decyzyjna odczuwana jest przez niego jako zamknięta czy otwarta, jako ryzykowna lub ostrożna. Z praktycznych względów ważne jest dostrzeżenie, ze początkowa ocena sytuacji wpływa na styl myślenia, blokuje lub stymuluje twórcze możliwości, zwiększa trafność decyzji[273].

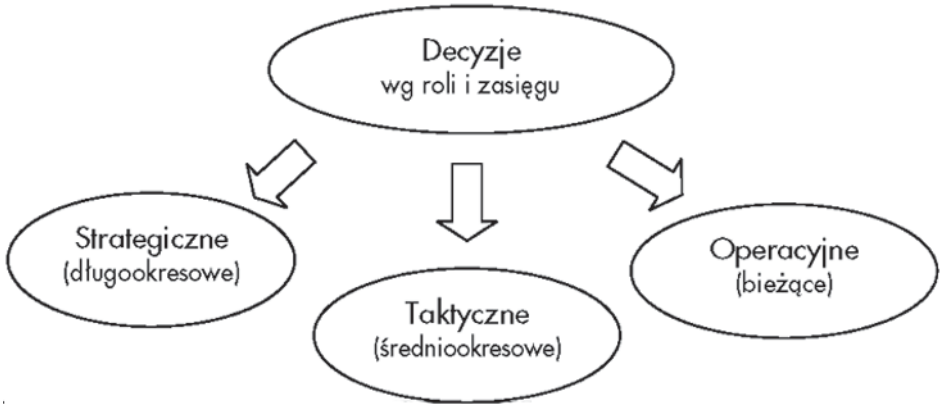
Decyzje menedżerskie stanowią rezultat złożonych procesów myślowych, uporządkowanych w odpowiedniej kolejności i opartych przede wszystkim na rzetelnej informacji, wiedzy i wyobraźni, tworzeniu alternatywnych rozwiązań i wyborze wariantu optymalnego w sposób wykluczający przypadkowość i improwizację.

W organizacjach menedżerowie muszą podejmować wiele różnych decyzji. Ich rodzaj wynika ze specyfiki danej organizacji, jak również z zakresu zadań, jakie ma do wykonania menedżer.

[273] Cz.S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wydawnictwo AKADE, Wrocław 2001, s. 146–148

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Decyzje podejmowane przez menedżerów, uwzględniające ich rolę w procesie zarządzania oraz kryterium zasięgu i horyzontu czasowego można podzielić na trzy grupy:



Rysunek 41. *Podział decyzji ze względu na kryterium zasięgu i horyzontu czasowego*
Źródło: Opracowanie własne

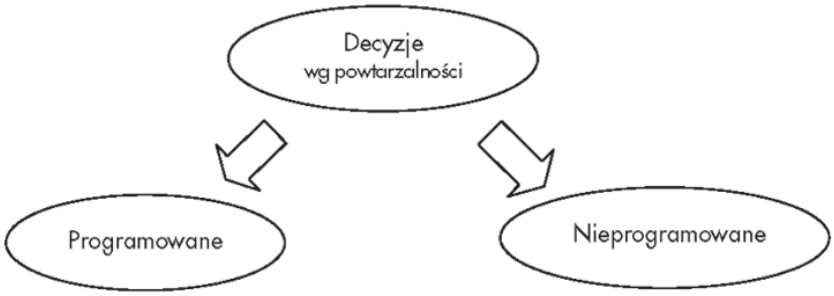
Decyzje strategiczne, zwane koncepcyjnymi, dotyczą działalności całego przedsiębiorstwa, wytyczania kierunków jego rozwoju i podstawowych celów oraz dróg działania. Dotyczą także osiągania długofalowych zamierzeń (alokacja zasobów w zależności od możliwości i szans określonych przez otoczenie). Ich zadaniem jest optymalizacja sprzężeń pomiędzy środkami, potrzebami i celami długookresowymi przedsiębiorstwa, a podstawę ich podejmowania stanowią prognozy rozwoju przemysłu, branży, zmian w otoczeniu, zmian na rynku itp.

Decyzje taktyczne dotyczą zapewnienia przedsiębiorstwu warunków sprawnej realizacji celów, pozyskiwania zasobów (ludzkich, materialnych, finansowych), ich organizacji i rozwoju, zacieśnienia kontaktów z rynkiem, a także rozwiązywania problemów wynikających z powstałych rozbieżności pomiędzy założeniami strategii a jej realizacją.

Decyzje operacyjne dotyczą rozwiązywania poszczególnych problemów powstających przy bieżącej realizacji wytyczonych celów lub wywoływanych zakłóceniami, bądź też trudnościami w działalności firmy. Są to decyzje powtarzalne, zróżnicowane, podejmowane często, a ich zadaniem jest bieżąca organizacja funkcjonowania przedsiębiorstwa (produkcja, zaopatrzenie, sprzedaż, kontrola procesów zachodzących w przedsiębiorstwie itp.) oraz optymalizacja wykorzystywania jego zasobów i możliwości.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Biorąc pod uwagę kryterium stopnia powtarzalności, wyróżniamy decyzje:

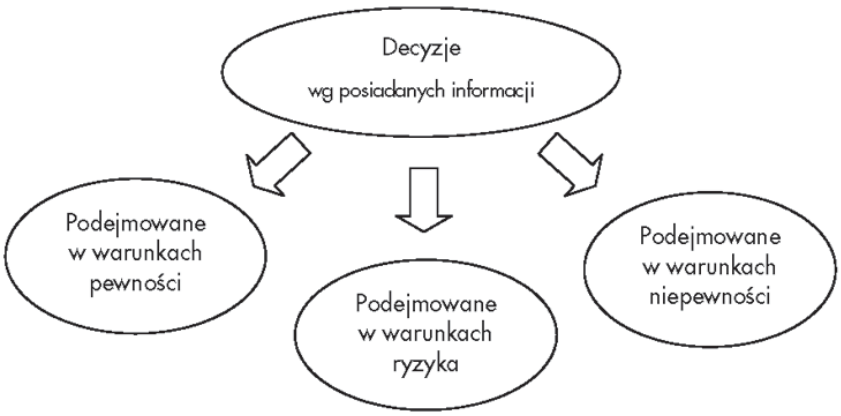


Rysunek 42. *Podział decyzji ze względu na stopień powtarzalności*
Źródło: Opracowanie własne

Decyzje programowane są to decyzje rutynowe, podejmowane w sytuacjach powtarzających się, zgodnie z zapisanymi lub niepisanymi regułami, procedurami lub zwyczajami. W pewnym stopniu ograniczają swobodę działań, ale pozwalają na oszczędność czasu i skupienie się na bardziej istotnych problemach.

Decyzje nieprogramowane występują sporadycznie i wymagają szczególnego potraktowania. Są to decyzje bardziej złożone, nierutynowe, podejmowane w sprawach nietypowych lub wyjątkowych. Pojawiają się często wraz ze zmianą warunków działania organizacji (np. pojawienie się nowego konkurenta na rynku, zmiana profilu działalności lub oferty produktowej, fuzja itp.).

Ze względu na zakres posiadanych przez menedżerów informacji możemy wyróżnić następujące decyzje:



Rysunek 43. *Podział decyzji ze względu na zakres posiadanych informacji*
Źródło: Opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Decyzje podejmowane w warunkach pewności dotyczą sytuacji, w której decydent zna w akceptowalnym zakresie pewności dostępne możliwości (alternatywy) wyboru i związane z każdą z nich warunki. Przy podejmowaniu tego rodzaju decyzji występuje niskie niebezpieczeństwo podjęcia błędnej decyzji.

Decyzje podejmowane w warunkach ryzyka dotyczą sytuacji, w której decydent zna z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem dostępność poszczególnych możliwości (alternatyw) i związane z każdą z nich potencjalne korzyści i koszty. Przy takich decyzjach należy trafnie określić prawdopodobieństwo korzyści i kosztów związanych z każdym wariantem oraz umiarkowane niebezpieczeństwo błędnej decyzji. Z tym rodzajem decyzji menedżerowie spotykają się najczęściej.

Decyzje podejmowane w warunkach niepewności dotyczą sytuacji, w której decydent nie zna wszystkich możliwości (alternatyw), ryzyka związanego z każdą z nich ani ich prawdopodobnych konsekwencji. Do podjęcia potrzeba dużej ilości informacji. Menedżerowie wspierają się swoją wiedzą, doświadczeniem, intuicją i trafnością sądu. Większość ważnych decyzji podejmuje się w warunkach niepewności.

2. Uwarunkowania decyzji menedżerskich

Konieczność podejmowania decyzji stawia każdego menedżera nie tylko wobec rozwiązywanego problemu, ale także wobec całego zbioru uwarunkowań (występowanie konkretnych sytuacji), w ramach których będzie przebiegał proces rozwiązywania tego problemu. Decydenci zawsze podejmują decyzje w określonych warunkach organizacyjnych, prawnych, społecznych, kulturowych itp.

Ogólnie rzecz biorąc, uwarunkowania, w jakich podejmowane są decyzje menedżerskie, można podzielić na:

1. **Uwarunkowania zewnętrzne** – organizacji (przedsiębiorstwa).
2. **Uwarunkowania bezpośrednie** – (wewnątrz organizacji) decydenta.

Zarówno uwarunkowania zewnętrze, jak i wewnętrzne to szereg czynników mających wpływ na sam przebieg procesu decyzyjnego, jak i na możliwości uzyskania zakładanych efektów rozważanych rozwiązań.

Każda organizacja funkcjonuje w określonym otoczeniu zewnętrznym, z którego czerpie zasoby istotne dla jej funkcjonowania, tj. ludzi, materiały, energie, informacje, oraz dla tego otoczenia wytwarza swoje produkty. Jest to ciągły proces wymienny, bez którego organizacja nie mogłaby istnieć.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Dlatego kontekst otoczenia zewnętrznego jest bardzo ważny przy podejmowaniu decyzji, bowiem w nim tkwią zarówno szanse i zagrożenia dla organizacji, jak i możliwości swobody działania ludzi podejmujących w niej decyzje oraz ograniczenia tej swobody[274].

Otoczenie ulega nieustannym zmianom i dlatego stanowi najważniejszy element generowania określonego poziomu niepewności, który zawsze towarzyszy – w mniejszym lub większym stopniu – decyzjom menedżerskim. Od menedżerów wymaga to ciągłego rozpoznawania zmian zachodzących w tym otoczeniu. Ważne jest to przede wszystkim z punktu widzenia decydentów, którzy podejmują decyzje o charakterze strategicznym.

Najważniejszymi czynnikami otoczenia zewnętrznego organizacji gospodarczych, nad którymi decydenci nie mają żadnej kontroli, a mającymi wpływ na podejmowanie decyzji menedżerskich, są:

Rysunek 44. *Czynniki otoczenia zewnętrznego organizacji*

Źródło: Opracowanie na podstawie K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie,* PWE SA Warszawa 2003, s. 59–60

- Rynek – czynniki ekonomiczne: stopa wzrostu gospodarczego kraju, poziom konsumpcji, stopy procentowe, kursy wymiany walut, inflacja, stopa bezrobocia itp. oraz czynniki rynkowe: wielkość popytu, siła konkurentów, siła nabywcza ludności, itp.
- Regulacje państwowe – czynniki polityczne: ustrój i stabilność polityczna danego kraju, relacje państwo – gospodarka, regulacje prawne, polityka pieniężna itp.
- Procesy społeczne – czynniki społeczne: rynek pracy, wartości społeczne, trendy demograficzne itp.

[274] K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie,* PWE SA, Warszawa 2003, s. 58

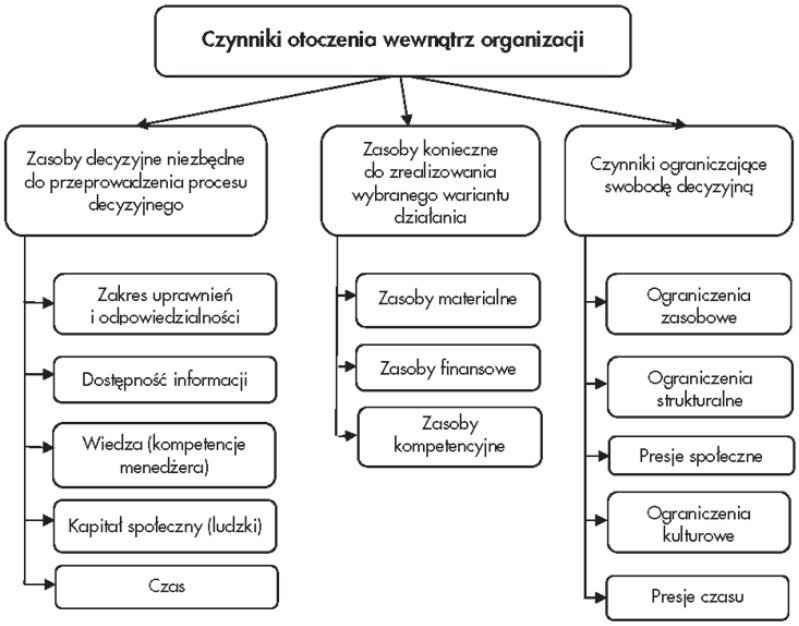
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- Rozwój technologii – czynniki technologiczne: tempo zmian technologicznych, cykle życia produktów itp.
- Czynniki te są wspólne dla wszystkich organizacji gospodarczych działających na terenie danego kraju. Siła wpływu na poszczególne organizacje uzależniona jest w dużym stopniu od branży, w jakiej działa określone przedsiębiorstwo.

Ponadto podejmowanie decyzji menedżerskich ściśle związane jest ze stopniem złożoności występowania tych czynników, z szybkością zachodzących zmian w otoczeniu, jak również z trudnością zachowania i zmian tych czynników. Ma to istotny wpływ na sytuacje decyzyjne menedżerów, które stają się bardziej niepewne i trudniejsze.

Wewnątrz organizacji, podobnie jak w jej otoczeniu zewnętrznym, również można zaobserwować czynniki mające wpływ na ograniczenie swobody decyzyjnej menedżerów, jak i na niepewność w podejmowaniu decyzji. Organizacje bowiem z jednej strony poszerzają swobodę decyzyjną przez nadawanie menedżerom odpowiednich uprawnień i dostarczanie zasobów niezbędnych do podejmowania decyzji, zaś z drugiej strony ograniczają swobodę decyzyjną.

Najistotniejsze czynniki otoczenia wewnątrz organizacji można przedstawić następująco:



Rysunek 45. *Czynniki otoczenia wewnątrz organizacji*
Źródło: Opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Przy podejmowaniu decyzji, podobnie jak przy każdym innym działaniu, niezbędne są określone i adekwatne zasoby, czyli środki potrzebne do wykonania działania[275]. Każdy menedżer podejmując decyzje musi dysponować odpowiednimi zasobami, zarówno tymi materialnymi i finansowymi, które pomogą mu podjąć realne działanie, jak i kompetencyjnymi w postaci zespołu z odpowiednio dobranymi ludźmi. W podejmowaniu decyzji istotne są również zasoby, które warunkują sam proces podejmowania decyzji, czyli wiedza i doświadczenie samego menedżera, dostępność do odpowiedniego zasobu informacji oraz posiadanie określonego zakresu uprawnień decyzyjnych, które porządkuje się poprzez przypisanie uprawnień do podejmowania określonych decyzji do stanowisk wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej.

3. Współcześni menedżerowie, pełnione przez nich role i funkcje w organizacji

Menedżerowie w organizacji są osobami zatrudnionymi na stanowiskach kierowniczych różnych szczebli (różnych pionów i komórek organizacyjnych), uprawnionymi do kierowania ludźmi i zarządzania. Pełnią oni funkcje kierownicze i odpowiadają za ogół spraw związanych z zarządzaniem podległą sobie jednostką organizacyjną, w tym także za prace, których sami nie wykonują. Wszyscy oni zatrudnieni w danej organizacji tworzą jej kadrę kierowniczą. Ich wiedza, umiejętności, sposoby reagowania i zachowania mają rozstrzygające znaczenie dla jej funkcjonowania. Są oni bowiem głównymi aktorami sceny zarządzania, organizującymi i koordynującymi współdziałanie, a także harmonizującymi działania wymagające bieżącej i długofalowej perspektywy[276].

W zależności od szczebla zarządzania (miejsca w hierarchii organizacyjnej i charakteru pracy) można wyróżnić menedżerów najwyższego, średniego i niższego szczebla zarządzania.

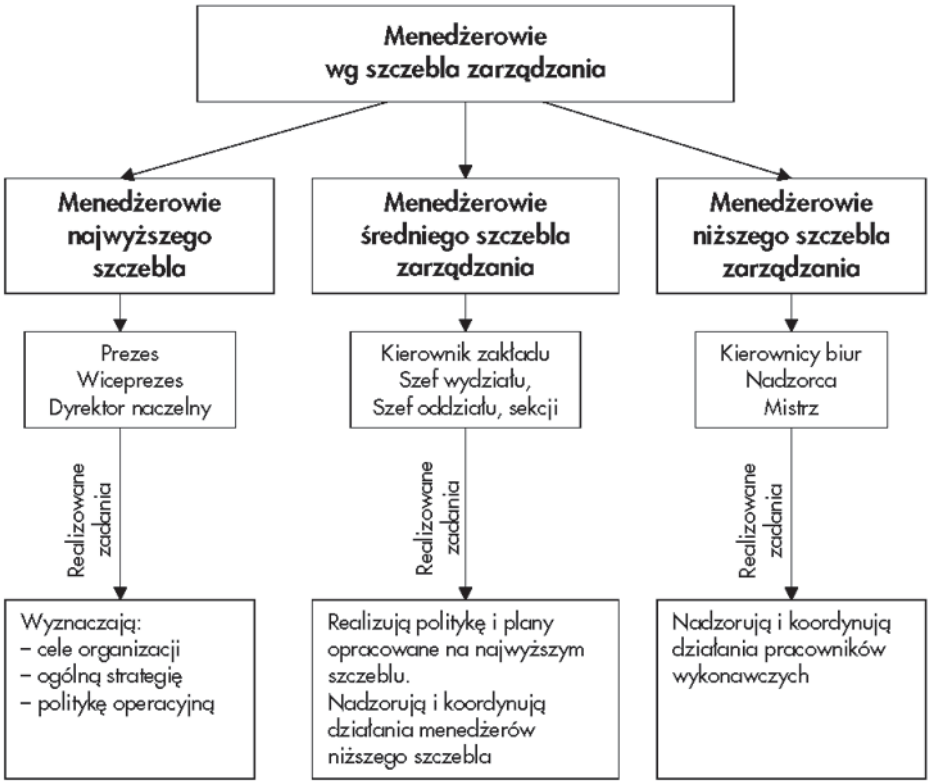
Każdy menedżer pracując w firmie, nie działa całkowicie niezależnie. Jest on ograniczony strukturą czy formami prawnymi swej organizacji. Większa firma zatrudniająca wielu menedżerów tworzy zarazem hierarchię organizacyjną, sytuując każdego menedżera na określonym stanowisku, wyznaczając jednocześnie jego pozycję, kompetencje, zakres uprawnień, władzę, obowiązki i wymagania[277].

[275] Tamże, s. 72

[276] J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007, s. 91

[277] J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2000, s. 41

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632



Rysunek 46. *Zróżnicowanie menedżerów wg szczebla zarządzania i realizowane przez nich zadania*
Źródło: Opracowanie własne

Menedżerowie w danej organizacji spełniają różne role i funkcje. Zgodnie z koncepcją kanadyjskiego profesora zarządzania Henry'ego Mintzberga wyróżnia się trzy zasadnicze role (powinności) menedżera, a mianowicie[278]:

1. **Rolę interpersonalną** – czynności reprezentacyjne, przywódcze, kontakty z ludźmi w organizacji, rozwiązywanie konfliktów oraz kontakt z otoczeniem.
2. **rolę informacyjną** – nieustanne zbieranie informacji niezbędnych do zarządzania, ich selekcja, analizowanie i ocenianie oraz przekazywanie odpowiednim komórkom i osobom w przedsiębiorstwie, formułowanie i przekazywanie informacji o przedsiębiorstwie na zewnątrz.

[278] H. Mintzberg, *Managerial Work. Analysis from Observation*, Management Science 1971, October, s. 97–110, [za:] J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji…*, op. cit., s. 93

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

3. **Rolę decyzyjną** – działania w zakresie inicjowania zmian, przeciwdziałania zakłóceniom procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, dysponowania zasobami, negocjowania z instytucjami zewnętrznymi oraz w samym przedsiębiorstwie.

Opis powyższych czynności menedżerskich przedstawia tabela 16.

Tabela 16. Przykłady ról pełnionych przez menedżerów

Rola	Treść wykonywanej roli	Przykłady
Role interpersonalne		
1. Reprezentacyjna	Występuje jako symbol firmy w stosunku do otoczenia zewnętrznego.	Reprezentuje firmę na konferencjach państwowych, międzynarodowych. Bierze udział w spotkaniach publicznych. Jest członkiem publicznych komitetów.
2. Przywódcza	Realizuje cele firmy poprzez określony typ motywacji w stosunku do pracowników.	Przewodzi grupie, personelowi firmy, kieruje, motywuje, ocenia pracowników.
3. Łącznik	Utrzymuje stosunki między firmą a otoczeniem zewnętrznym (umowy, kontrakty, zlecenia), od którego zależy funkcjonowanie firmy.	Reklamuje i propaguje swoją firmę w celu uzyskania klientów, umów i różnego rodzaju zleceń.
Role informacyjne		
1. Rzecznik przedsiębiorstwa	Reprezentuje określone zagadnienia – problemy przed osobami z zewnątrz.	Rozmawia z profesjonalistami i grupami zawodowymi reprezentując określony wycinek wiedzy całościowej na temat wyrobu, wydziału firmy.
2. Espedytor	Przekaźnik – dostarcza informacje członkom organizacji.	Opracowuje i wysyła raporty, periodyki, listy.
3. Ekspert specjalista	Poszukuje informacji związanych z funkcjonowaniem firmy (trudności ze zbytem, podatkami, działalnością).	Czyta fachowe czasopisma związane ze specyfiką firmy, uczestniczy w podróżach służbowych, zajmuje się gośćmi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tab. 16. cd.

Role decyzyjne		
1. Stymulator rozwoju	Koncypuje i inicjuje nowe możliwości i wprowadza systematyczne zmiany do organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej rozwoju.	Zachęca pracowników do przdstawiania własnych pomysłów, rozwiązań związanych z produktem i organizacją. Inicjuje badania naukowe. Zachęca do kalkulowania ryzyka.
2. Rozjemca	Rozwiązuje i usprawnia struktury organizacyjne. Usuwa negatywne zjawiska w działaniu firmy.	Analiza struktur organizacyjnych, zwłaszcza tam, gdzie występują zjawiska konfliktowe. Analiza podłoża tych zjawisk i ich rozwiązywanie dla dobra firmy.
3. Alokator zasobów	Rozprowadza zasoby deficytowe i ustala priorytety.	Uczestniczy i pomaga w opracowaniu budżetu firmy. Decyduje o wymianie narzędzi i maszyn. Podejmuje decyzje o wymianie pracowników (zwolnienia–przyjęcia).
4. Negocjator	Reprezentuje firmę w negocjacjach indywidualnych i grupowych.	Pomaga w negocjowaniu kontraktów związkowych i ustala warunki problemów do rozwiązania.

Źródło: L.H. Haber, Management. *Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1998, s. 80, [za:] J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007

Nieustanny rozwój współczesnych organizacji, jak i zmiany, które zachodzą w ich otoczeniu, sprawiają, że przed menedżerami pojawiają się nowe role. Menedżerowie muszą być dobrymi organizatorami, strategami, a nawet politykami, a to ze względu na wpływ zmian zachodzących na świecie a mających wpływ na funkcjonowanie i możliwość działania danej organizacji na rynkach międzynarodowych. Od menedżerów wymaga się skuteczności w zapewnieniu efektywności działania firmy (przedsiębiorczość), jak również optymalnego zaangażowania zasobów i informacji (kreatywność). W tych działaniach wykorzystują oni twórcze inicjatywy.

Funkcje pełnione w organizacji przez menedżerów ściśle powiązane są z funkcjami zarządzania, których zestaw, w gruncie rzeczy aktualny do dziś,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

został zarysowany przez H. Koontza i C. O'Donnella w *Zasadach zarządzania* i obejmuje[279]:

- **planowanie** – wybór misji, celów, strategii, polityki, programów, procedur ich realizowania, sposobu podejmowania decyzji;
- **organizowanie** – ustalanie struktury ról w formalnie zorganizowanym przedsiębiorstwie;
- **zarządzanie zasobami ludzkimi** – głównie personelem kierowniczym;
- **przewodzenie** – wpływanie na ludzi tak, aby podchodzili z entuzjazmem do osiągania grupowych celów, motywowanie, komunikowanie;
- **kontrolowanie** – mierzenie i korygowanie działań realizowanych przez podwładnych, gwarantujące osiąganie celów i realizowanie planów organizacji.

Niezależnie od tego, na jakim stanowisku menedżer pracuje, we współczesnej organizacji wymaga się od niego podejmowania **skutecznych decyzji.** Decyzje te podejmowane są przez menedżerów w usystematyzowanej procedurze o jasno zdefiniowanych elementach i o wyraźnej sekwencji kroków. Skuteczni menedżerowie nie podejmują dużej ilości decyzji. Koncentrują się na tych ważnych, na kwestiach szczególnie istotnych. Próbują znaleźć w danej sytuacji względną stałość, by móc ją przemyśleć na poziomie strategicznym, ogólnym, niż po prostu „rozwiązać problem". Chcą wiedzieć, co wiąże się z daną decyzją, a także znać warunki, jakie muszą być spełnione. Dla nich liczy się skutek, a nie metody jego osiągnięcia[280]. Skuteczni menedżerowie wiedzą, kiedy należy oprzeć decyzję na zasadach ogólnych, a kiedy na meritum przypadku. Najwięcej czasu pochłania w całym procesie nie samo podjęcie decyzji, ale wprowadzenie jej w życie. Póki decyzja „nie wejdzie w życie", nie jest decyzją, lecz w najlepszym razie dobrą chęcią. Co oznacza, że skuteczną decyzję powinien cechować najwyższy poziom zrozumienia rzeczy, wykonanie jej powinno być jak najbliżej poziomu roboczego i tak proste, jak to tylko możliwe. Skuteczna decyzja, jak wskazuje Peter Drucker, wbrew wielu tekstom poświęconym podejmowaniu decyzji, wcale nie bierze się z uzgodnień co do faktów. Zrozumienie rzeczy, leżące u podstaw prawidłowej decyzji, wyrasta ze zderzenia i konfliktu rozbieżnych opinii, a także z poważnego rozważenia konkurencyjnych wariantów[281].

[279] H. Koontz, C. O'Donnell, *Zasady zarządzania,* PWN, Warszawa 1969, [za:] B.R. Kuc, M. Żemigała, *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania,* Wydawnictwo HELION, Gliwice 2010

[280] P.F. Drucker, *Podejmowanie skutecznych decyzji*, [w:] *Podejmowanie decyzji*, Wydawnictwo HELION, Warszawa 2005, s. 7–8

[281] P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny,* Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 161–199

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Skuteczny menedżer powinien zawsze pamiętać, że należy zachęcać ludzi do wyrażania opinii, a nie szukania faktów. Powinien wymagać, by autorzy opinii zastanawiali się, co konfrontacja z rzeczywistością powinna wykazać. Pojawiają się tu pytania typu: Co musimy wiedzieć, by sprawdzić poprawność hipotezy?, Jakich trzeba faktów, by ta opinia się obroniła? Menedżer chcąc podjąć właściwą decyzję musi narzucić sobie analizę przeciwnego punktu widzenia jako sposób na przemyślenie alternatyw. Konfliktu opinii używa jako chwytu do sprawdzenia, czy dokładnie przyjrzano się wszystkim aspektom ważnej sprawy.

Reasumując, można stwierdzić, iż menedżer we wszystkich swoich działaniach powinien dążyć do skuteczności. Skuteczność oznacza zgodność wyniku z celem działania, umiejętność wyboru właściwych celów, właściwych rzeczy do zrobienia, a więc to, co jest potrzebne organizacji dzisiaj dla sprawnego funkcjonowania i rozwoju i co będzie użyteczne dla niej także i w przyszłości. W działaniu menedżera najważniejsza jest skuteczność, a więc wybór właściwych rzeczy do zrobienia[282]. Każdy menedżer musi działać skutecznie, znajdować właściwy przedmiot działania (w ramach opracowanej strategii działania) i na nim koncentrować swoje zasoby i wysiłki. Musi zatem być skuteczny, aby wybierać te priorytety i zadania, których realizacja zapewni organizacji egzystencję i perspektywy rozwojowe[283].

4. Wybrane techniki i metody wspomagające podejmowanie decyzji menedżerskich

Współczesny menedżer w podejmowaniu decyzji ma do dyspozycji różnorodne techniki, metody, reguły, a nawet całe systemy wspomagania decyzji, łącznie z tzw. systemami eksperckimi wykorzystującymi najnowszą technikę komputerową. Jednakże nie należy zapominać, iż w podejmowaniu decyzji bardzo ważna jest także wiedza, wyobraźnia i intuicja menedżera, zwłaszcza jeśli podejmowane przez niego decyzje mają charakter strategiczny i dotyczą przyszłości całej organizacji. Takie decyzje wymagają rzetelnych informacji, skomplikowanych obliczeń, komputerowych symulacji, a także wizji przyszłości.

[282] J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery,* Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 65

[283] P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994 [za:] J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, op. cit., s. 65

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Stosowanie szeregu technik wspomagających proces decyzyjny pozwala menedżerom osiągnąć jak najlepsze wyniki. Techniki te można podzielić na tradycyjne i nowoczesne (prezentuje je tabela), a ich stosowanie zależy od rodzaju problemów decyzyjnych, które należy rozstrzygnąć[284].

Tabela 17. Tradycyjne i nowoczesne techniki podejmowania decyzji

Rodzaje decyzji	**Techniki decyzyjne**	
	tradycyjne	**nowoczesne**
Programowane: – rutynowe, – powtarzalne. Organizacja opracowuje określone procesy ich rozwiązania.	Zwyczaj. Rutyna biurowa: – standardowe procedury, – wspólne oczekiwania, – system celów niższego rzędu, – dokładne zdefiniowane kanały informacyjne.	Badania operacyjne: – analiza matematyczna, – modele, – symulacja komputerowa. Przetwarzanie danych.
Nieprogramowane: – jednorazowe, – słabo ustrukturyzowane, – nowe. Rozstrzyganie za pomocą ogólnych procesów rozwiązywania problemów.	Osąd, intuicja, twórczość. Reguły robocze. Dobór i szkolenie kierowników.	Technika heurystycznego rozwiązywania problemów stosowana do: – szkolenia podejmujących decyzje, – konstruowania heurystycznych programów.

Źródło: H.A. Simon, *The New Science of Management Decision*, New York 1977, s. 48 [w:] J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 141

[284] J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 139

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Podstawą podejmowania decyzji w organizacji powinna być odpowiednia informacja, która pomoże menedżerowi podjąć dobrą decyzję. Przed podjęciem decyzji należy obowiązkowo ustalić, jakie informacje czy też dane będą potrzebne, czy w ogóle istnieją, gdzie je można zdobyć, kto je opracuje oraz na ile są one kompletne, aktualne i wiarygodne, a więc użyteczne dla określonej decyzji.

Każda współczesna organizacja powinna dysponować nowocześnie zorganizowanym systemem informacji, gdyż system ten może znacznie podnosić tzw. inteligencję informacyjną firmy i ułatwić podejmowanie rozsądnych decyzji. System ten to zintegrowany zespół ludzi, środków i metod (programów) zbierania, kodowania, odnajdywania, komunikowania, dekodowania, aktualizacji i użytkowania danych potrzebnych kadrze kierowniczej do podejmowania decyzji i koordynacji działań w firmie, a także kontroli właściwego wykonania[285]. Dobrze zorganizowany system informacji pozwala znakomicie identyfikować i rozwiązywać problemy, nie tylko na szczeblu zarządu firmy, ale i w miejscu ich powstawania[286].

Tworzenie określonego systemu informacji, nierozerwalnie wiąże się ze stworzeniem systemu pozyskiwania informacji, czyli systemu obserwacji środowiska, a jeszcze lepiej systemu wczesnego rozpoznawania (ostrzegania) szans i zagrożeń. Wiąże się to ze stałą obserwacją otoczenia, dzięki czemu organizacja może zapewnić sobie stały dopływ informacji. Taki system powinien być stale aktualizowany, zasilany w nowe informacje, dotyczące zwłaszcza środowiska zewnętrznego przedsiębiorstwa (przemysłu, konkurentów, ogólnych warunków, tj. sytuacji zaopatrzeniowej, polityki rządu, rynku zasobów pracy itp.). Wiele z tych informacji ma charakter prognostyczny i są one szczególnie cenne, gdyż pozwalają na identyfikację i analizę tendencji, sił i wydarzeń, które mogą mieś zasadnicze znaczenie dla kreowania polityki rynkowej przedsiębiorstwa i strategii jego rozwoju[287].

Zwłaszcza w przedsiębiorstwach zorientowanych rynkowo (o rozbudowanym marketingu) system informacji stanowi najważniejsze narzędzie wspomagania decyzji i najważniejszy element jego całego systemu zarządzania, a strumienie informacji przenikają między poszczególnymi komórkami i szczeblami decyzyjnymi.

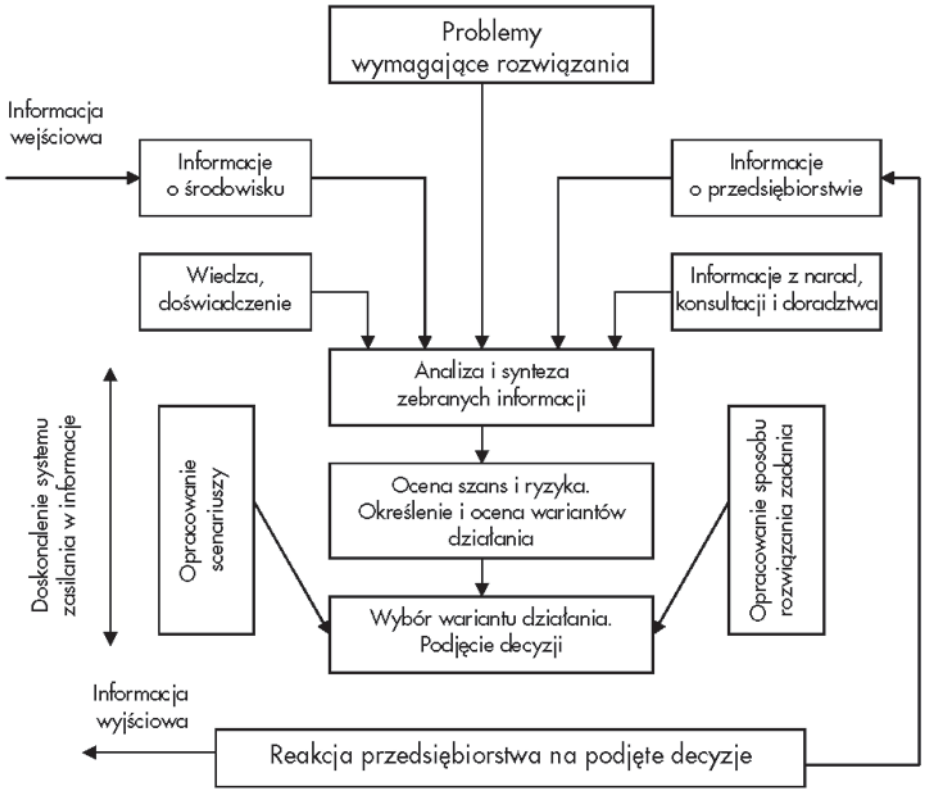
Różnorodność występujących w organizacji strumieni informacji, pomocnych w podejmowaniu decyzji, można przedstawić następująco:

[285] J. Pen, *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery,* Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 119

[286] J. Penc, *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 73

[287] J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 188–190

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632


Problemy wymagające rozwiązania
Informacja wejściowa
Informacje o środowisku
Informacje o przedsiębiorstwie
Wiedza, doświadczenie
Informacje z narad, konsultacji i doradztwa
Analiza i synteza zebranych informacji
Doskonalenie systemu zasilania w informacje
Opracowanie scenariuszy
Ocena szans i ryzyka. Określenie i ocena wariantów działania
Opracowanie sposobu rozwiązania zadania
Wybór wariantu działania. Podjęcie decyzji
Informacja wyjściowa
Reakcja przedsiębiorstwa na podjęte decyzje

Rysunek 47. *Strumienie informacji w procesie podejmowania decyzji*
Źródło: J. Penc, *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 73

Powodzenie każdej decyzji zależy od dysponowania przez organizację **informacjami odpowiedniej jakości**. Pozwala to na sprawdzenie, czy pomysł ma szansę realizacji. Prowadzi też do najwłaściwszego wyboru[288]. Odpowiednia jakość powinna oznaczać, że informacje powinny być systematyczne, najnowsze, obszerne, dotyczyć danej sprawy i uporządkowane według poszczególnych szczebli zarządzania, tzn. wyższe szczeble zarządzania potrzebują informacji zagęszczonych, ważnych strategicznie, dających szeroki przegląd zagadnień, zaś szczeble niższe – informacji szczegółowych, rozproszonych, charakteryzujących konkretne sprawy.

[288] P.N. Hauge, P. Jackson, *Badania rynku – zrób to sam*, Signum Kraków 1992, s. 12 [za:] J. Penc, *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 72

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Informacja spełnia szczególnie ważną rolę dla organizacji przy podejmowaniu decyzji strategicznych. Tylko na wielostronnej, aktualnej i wyczerpującej informacji można tworzyć wizje przyszłości. Rzetelna informacja pozwala wnioskować, przewidywać i wpływać na przyszłość danej organizacji, pomaga również budować i wprowadzać różnorodne strategie.

Ze względu na znaczenie dla organizacji, gromadzone informacje powinny mieć charakter informacji zarządczych. **Informacja zarządcza** jest to szczególny rodzaj informacji, pozwalający na realizację podstawowych funkcji zarządzania i ma bezpośredni (bądź pośredni) wpływ na proces decyzyjny. Pozwala ona na wyodrębnienie z szerokiego zbioru informacji takiego podzbioru, który w znaczący sposób redukuje niepewność i zapewnia poprawność podejmowanym decyzjom. Informacja zarządcza różni się od innych typowych informacji tym, że:

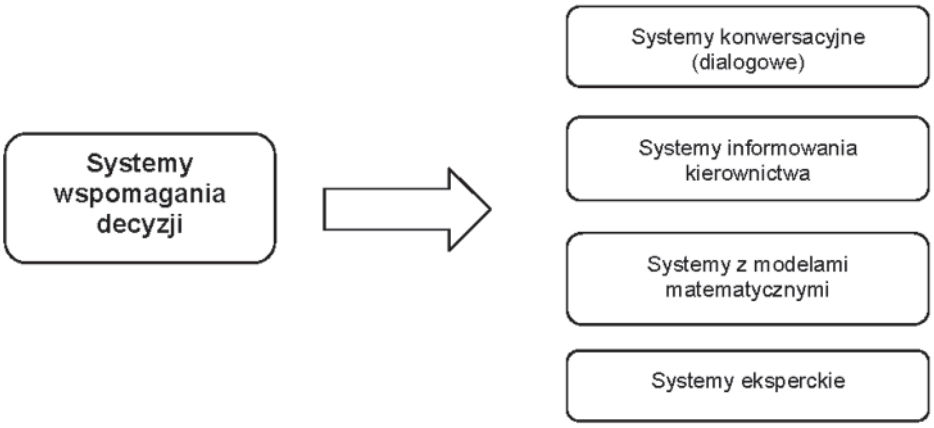
- zawsze jest związana z realizacją określonej funkcji zarządzania,
- pozwala na podjecie decyzji na różnych szczeblach zarządzania[289].

W związku ze wzrostem złożoności rozwiązywanych problemów w organizacji wzrasta również złożoność podejmowanych decyzji. Sprawia to, że coraz bardziej zmniejsza się nasza zdolność do formułowania precyzyjnych sądów o zachowaniu się analizowanego systemu i podejmowania optymalnych decyzji. Konieczne staje się stosowanie różnych narzędzi rozszerzających inteligencję decydentów i pomagających im w lepszym rozumieniu istoty rozwiązywanych problemów oraz lepszym ich rozwiązywaniu, a więc stosowanie **systemów wspomagania decyzji.** Systemy te obejmują bazę danych oraz bazę modeli ilościowych, a także moduł współpracy z użytkownikiem. Ich celem jest ułatwianie i polepszanie fachowej oceny problemów będących przedmiotem decyzji, czyli poprawianie efektywności decydowania dzięki wsparciu informacyjnemu i obliczeniowemu. Systemy wspomagania decyzji obrazuje rys. 48.

Współcześnie systemy wspomagania decyzji są systemami komputerowymi, które udostępniają użytkownikom dane do podejmowania decyzji i są zaprojektowane specjalnie pod kątem ułatwiania procesów decyzyjnych, m.in. dzięki prezentowaniu informacji w formie użytecznej dla konkretnego decydenta. Ich wykorzystanie do celów wspomagania decyzji uzależnione jest od szczebla zarządzania, tzn. od tego, czy jest to szczebel operacyjny, taktyczny czy strategiczny. Wszystkie informacje i sposoby ich przetwarzania oraz modelowanie operacji przez system komputerowy powinny być dostosowane do potrzeb i zakresu odpowiedzialności kadry kierowniczej danego szczebla.

[289] J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery,* Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 119

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632



Rysunek 48. *Rodzaje systemów wspomagania decyzji*
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Kisielnicki, *Informatyczna infrastruktura zarządzania*, Warszawa 1993, s. 217

Systemy konwersacyjne (dialogowe) służą do wyszukiwania informacji decyzyjnych.

Systemy informowania kierownictwa są systemami informatycznymi, szeroko wykorzystywanymi przez kierownictwo przedsiębiorstw do prezentacji danych.

Systemy z modelami matematycznymi pozwalają na optymalizację lub symulację procesu podejmowania decyzji. Wykorzystywane są najczęściej na poziomie operacyjnym i taktycznym zarządzania. Są to np. modele optymalizacyjne wykorzystujące programowanie liniowe, lub modele symulacyjne (deterministyczne i probabilistyczne) użyteczne przy określaniu ryzyka i złożonych współzależności.

Systemy eksperckie to skomputeryzowane ekspertyzy (sformułowania właściwych wniosków i zaleceń-decyzji), których idea opiera się na programowym zorganizowaniu działowej wiedzy fachowej w ten sposób, by komputer mógł sam rozwiązywać problemy stawiane przez człowieka, by potrafił diagnozować sytuacje, zalecać wariantowe rozwiązania i strategie, uzasadniać swoje diagnozy i zalecenia.

Komputerowy system ekspercki symuluje „umiejętność" ekspertyzy, wykorzystując zaprogramowany zbiór reguł wnioskowania z danej dziedziny, wzorowany na procesach rozumowania specjalistów. To właśnie zorientowanie na symulację specyficznych ludzkich umiejętności (zadawanie uporządkowanych pytań o sytuację i wyciąganie wniosków na podstawie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

uzyskiwanych odpowiedzi) oraz wykorzystanie technik sztucznej inteligencji odróżnia system ekspercki od tradycyjnych komputerowych systemów przetwarzania informacji[290].

Komputer spełnia dla podejmujących decyzję rolę doradcy-konsultanta, tzn.:

- interpretuje fakty dostarczone przez człowieka,
- stawia diagnozę,
- doradza działania.

Komputerowy system ekspercki wymaga z jednej strony nowoczesnego sprzętu komputerowego, z drugiej zaś – zgromadzenia wiedzy z pewnego zakresu i zapewnienia szerokich możliwości wykorzystania tej wiedzy. Organizacja takiego systemu opiera się na pozyskaniu odpowiedniej wiedzy od ekspertów i organizacji jej zasobów w bazie danych w sposób umożliwiający wyszukiwanie hierarchicznych zależności między danymi oraz przedstawianie tej wiedzy w formie dostępnej dla użytkownika.

Zastosowanie systemów wspomagania decyzji może być wielostronne. Nowoczesna technologia informacyjna umożliwia ich stosowanie w różnych obszarach organizacji. Pozwalają one np. oszacować rentowność, opracowywać plany operacyjne, określać źródła i kierunki wykorzystania funduszy, a nawet harmonizować pracę personelu. Ułatwiają też kreowanie nowatorskich rozwiązań, wygenerowanych przez komputer, które mogą mieć zasadniczy wpływ na przyszłą strategię firmy i jej działania wobec konkurencji[291].

W codziennych działaniach menedżerowie rzadko mają możliwość opierania swoich decyzji na doskonale racjonalnej analizie, przede wszystkim z tego powodu, że często zmuszani są do działania i podejmowania decyzji w sytuacjach nagłych, na które muszą reagować szybko i intuicyjnie, kierując się własnym subiektywnym osądem. Są również dziedziny, gdzie nie wystarcza korzystać z podejść matematycznych, kalkulacji oraz różnego rodzaju przetwarzania informacji, i w takich momentach bardzo użyteczna okazuje się intuicja.

Intuicja jest procesem myślowym, polegającym na szybkim dopasowaniu danej sytuacji, problemu, zagadnienia do znanych szablonów i zależności. Intuicyjne podejmowanie decyzji jest nieświadomym procesem, wynikającym z doświadczeń[292]. Doświadczenie umożliwia ekspertowi rozpoznanie sytuacji

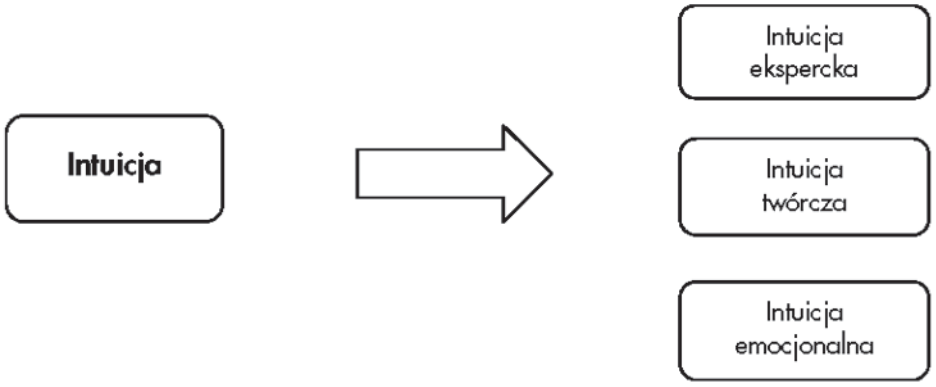
[290] J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 203

[291] J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 198

[292] S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 148

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

i wykorzystanie uzyskanych informacji, związanych z określonymi sytuacjami, do szybkiego dokonania wyboru. Decydent korzystający z intuicji może w efekcie szybko podjąć decyzję, dysponując bardzo ograniczonymi z pozoru informacjami. Badania nad intuicją pozwalają wyodrębnić różne jej odmiany:



Rysunek 49. *Warianty intuicji*
Źródło: Opracowanie własne

Intuicja ekspercka polega na przeszukiwaniu zasobów pamięci pod kątem znalezienia zapisanego w mózgu związku: wzorzec sytuacji – wzorzec odpowiedniej reakcji. Łączy specyficzną zdolność umysłu, jaką jest intuicja, z wprawą. Jej podstawą (wg koncepcji sformułowanej przez Herberta A. Simona, 1998) jest zdolność łatwego i szybkiego całościowego rozpoznawania wzorcowych układów oraz natychmiastowe i intuicyjne reagowanie na rozpoznane układy.

Intuicja twórcza polega na poszukiwaniu nowej syntezy elementów znanych, lecz rozsianych po różnych strukturach poznawczych mózgu. Opiera się w znacznym stopniu na wykorzystaniu asocjacyjnej pamięci trwałej, przy czym mózg człowieka w określonych sytuacjach kwestionuje gotowe struktury poznawcze i skojarzone z nimi reakcje i tworzy chaos, który następnie na nowo porządkuje.

Intuicja emocjonalna umożliwia odpowiednie reagowanie w sytuacjach, kiedy decydent nie ma czasu na dogłębne analizy uwarunkowań sytuacyjnych i tym samym świadome przeprowadzenie procesu decyzyjnego. W takich przypadkach sięga do magazynu pamięci emocjonalnej, która przybiera różne formy w zależności od tego, czy odwołuje się do emocji negatywnych (emocjonalność negatywna – całkowicie sterowana stresem i emocjami), czy do emocji pozytywnych (satysfakcja, przyjaźń, spokój). W przypadku gdy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

emocje pomagają w podejmowaniu decyzji, kiedy umiemy nad nimi panować i wykorzystywać w sposób kontrolowany, mówimy o inteligencji emocjonalnej (będącej harmonijnym połączeniem myślenia i emocji), która jest podstawą pozytywnej intuicji emocjonalnej.

Intuicyjne podejmowanie decyzji powinno towarzyszyć menedżerom w ich codziennych decyzjach. Odwoływanie się do własnej wiedzy i doświadczenia jest pozytywnym zjawiskiem. Intuicja w pracy menedżerskiej jest niezbędna, ale nie powinna stanowić wyłącznej podstawy podejmowania decyzji. Bez intuicji nie da sie wygenerować żadnego twórczego rozwiązania, ale każde tak wygenerowane rozwiązanie powinno przejść etap jego racjonalnej oceny nawet wtedy, gdy działamy pod presją czasu. Intuicyjne podejmowanie decyzji niekoniecznie powinno przebiegać niezależnie od analizy racjonalnej, ale raczej jedno i drugie powinno wzajemnie się uzupełniać.

We współczesnych organizacjach wykorzystuje się szereg metod heurystycznych (twórczych) w podejmowaniu decyzji. Termin heurystyka wywodzi się od greckiego słowa „heurisco", które oznacza umiejętność dokonywania odkryć. Sama heurystyka jest umiejętnością, zdolnością wykrywania nowych faktów oraz relacji między faktami, dzięki którym dochodzi się do nowych prawd. Metody heurystyczne oparte są na wykorzystaniu opinii i ocen różnych osób (ekspertów, profesjonalistów i nieprofesjonalistów). Samo podejście heurystyczne do problemu oznacza rozbudzenie fantazji, wyobraźni i intuicji oraz koncentrację na twórczych elementach rozwiązywanego problemu. Celem tych metod jest stworzenie optymalnych warunków do powstawania i sformułowania pomysłu.

Znanych i stosowanych jest co najmniej kilkadziesiąt metod (technik) heurystycznych. Można je podzielić na kilka zasadniczych grup, a mianowicie:

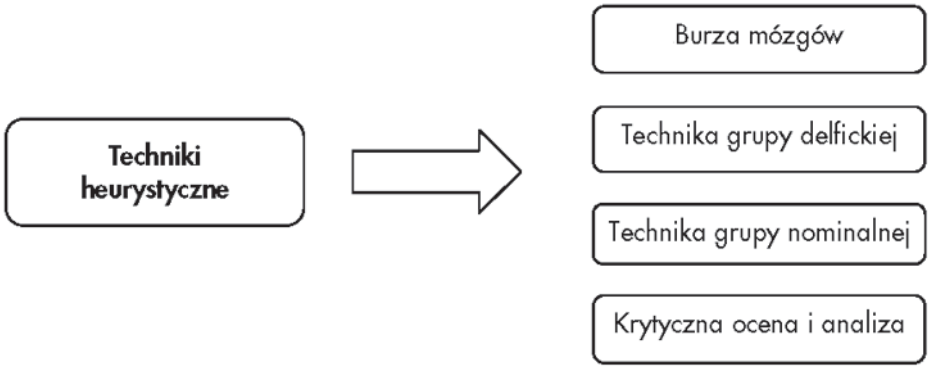
1. Techniki analityczne,
2. Techniki oparte na skojarzeniach przymusowych,
3. Techniki oparte na skojarzeniach swobodnych,
4. Techniki polegające na odwróceniu punktu widzenia,
5. Techniki projektowania idealnego.

Największą popularność zdobyły techniki oparte na zbiorowym generowaniu skojarzeń swobodnych. Przy stosowaniu każdej z nich należy pamiętać o dobrym sformułowaniu problemu, ponieważ w tym tkwi połowa sukcesu twórczego myślenia w grupie. Sformułowanie problemu nie powinno zawierać gotowej sugestii jego rozwiązania.

Obecnie wiele ważnych decyzji w organizacji jest podejmowanych przez grupy, a nie przez jednostki. Wszyscy członkowie danej grupy mają takie same prawa i uprawnienia w podejmowaniu decyzji. Można w tym miejscu postawić pytanie: jak określić, czy w danej sytuacji decyzję powinna podjąć

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

jednostka czy też grupa. Z szeregu analiz wynika, iż takim wyznacznikiem może być przeciwstawienie sobie skuteczności i sprawności. W kategoriach skuteczności lepsze są decyzje grupowe. Grupy generują większą liczbę możliwości, są bardziej twórcze, dokładniejsze i prowadzą do podjęcia decyzji o wyższej jakości, niż mogłyby to zrobić jednostki. Jednakże indywidualne osoby są sprawniejsze niż grupy. Sprawność grup jest niższa, bo potrzeba im więcej czasu i zasobów na dojście do rozwiązania[293]. Najbardziej znane techniki heurystyczne przedstawiono na rysunku.



Rysunek 50. *Wybrane techniki twórczego myślenia*
Źródło: Opracowanie własne

Burza mózgów, zwana też techniką Osborna – jest najbardziej rozpowszechnioną techniką grupowego podejmowania decyzji, przy czym podjęcie decyzji zleca się już istniejącej lub nowo powołanej grupie.

Przebieg procesu poszukiwawczego w tej technice obejmuje trzy etapy:

- przygotowanie do burzy mózgów – sesję twórczą powinno poprzedzić zebranie informacji, które są potrzebne do bliższego sprecyzowania problemu. Ułatwia to szukanie i znajdowanie odpowiednich rozwiązań oraz przyczynia się do zwiększenia ilości i jakości zgłaszanych propozycji,
- sesja twórcza (tworzenie) – wytworzenie jak największej liczby pomysłów na zadany temat,
- dokładna analiza i ocena zebranych pomysłów z punktu widzenia ich wykorzystania do rozwiązania przedstawionego problemu.

[293] S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 185

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Technika grupy delfickiej – wykorzystuje się opinie grupy ekspertów. W technice tej ukierunkowany problem stawia się przed grupą ekspertów, których zadaniem jest przedstawienie swoich punktów widzenia, w formie pisemnych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu, z zachowaniem anonimowości. Opierając się na otrzymanych odpowiedziach konkretyzuje się problem i jego rozwiązanie. Procedurę tę powtarza się kilkakrotnie, a na podstawie analizy odpowiedzi zawartych w ostatnim kwestionariuszu dochodzi do rozwiązania problemu. W kolejnych etapach uczestnicy są informowani o opiniach kontrowersyjnych oraz o stanowisku większości ekspertów. Za pomocą tej techniki rozwiązuje się problemy o charakterze strategicznym.

Technika grupy nominalnej – technika ta polega na tym, że powołuje się grupę światłych ludzi i przedstawia się im ogólny zarys problemu. Członkowie grupy proszeni są o indywidualne spisanie możliwie największej liczby rozwiązań, jakie przyjdą im do głowy. Następnie przedstawiają swoje pomysły, ograniczając się do prostych wyjaśnień. Po dyskusji następuje głosowanie nad poszczególnymi wariantami. Rozwiązanie, które zajęło najwyższe miejsce, stanowi decyzję grupy.

Metoda ta sprawdza się lepiej w przypadku dobrze zdefiniowanych problemów niż zagadnień otwartych. Sposób definicji problemu ma duży wpływ na jakość rezultatów[294].

Krytyczna ocena i analiza – jest uniwersalną techniką heurystyczną. Najczęściej wykorzystywana jest do szczegółowego badania pracy, służącego do poszukiwania, oceny i optymalizacji rozwiązań organizacyjnych. Pozwala na wprowadzenie nowych rozwiązań, eliminacje czynności zbędnych, zmianę kolejności, miejsca lub sposobu wykonywania czynności.

Metody twórczego myślenia powinny być wprowadzane przez menedżerów do procesów decydowania, gdyż pozwalają na wyszukiwanie lepszych, bardziej nowatorskich sposobów rozwiązywania problemów. Ma to szczególne znaczenie dzisiaj, w epoce ostrej konkurencji, ograniczonych zasobów i wysokich kosztów pracy, kiedy to firmy poszukują wszystkiego, co prowadzi do sprawniejszego i efektywniejszego ich funkcjonowania oraz zwiększa ich szanse przetrwania i powodzenia na rynku

[294] A. Hiam, *Dyrektor zarządzający. Narzędzia i metody wspomagające podejmowanie decyzji*, Dom Wydawniczy ABC Sp. z o.o., Warszawa 1999 .

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Klemens Stańkowski, Zdzisław Piątkowski, Marek Pawłowski

ROZDZIAŁ XII

PRZYWÓDCA A MENEDŻER TRANSFORMACYJNY

1. Wprowadzenie

Obecna gospodarka krajów rozwijających się, która jest zazwyczaj kreowana przez rządzących polityków, nazywana jest często gospodarką imitacyjną **(GI)**. Zarządzana jest przez menedżerów **(M)**, którzy jako podstawowe narzędzia pracy i podejmowania decyzji stosują redukcjonizm oraz intuicję, a w celu oceny sytuacji gospodarczej kraju – pomiarowe metody porównawcze efektów ekonomicznych. Ponieważ zachowania organizacji gospodarczych są bardzo złożone i nie funkcjonują zgodnie z intuicją, to często uzyskiwane wyniki są zaskakująco różne od oczekiwanych przez menedżerów. Z tego powodu pojawiają się niespodziewane sytuacje kryzysowe, a menedżerowie nerwowo poszukują winnych, zaczynają zwalniać niewinnych i nagradzać ostrożnych pracowników, którzy nie wykazywali zbytnio własnej inicjatywy, a w systemie zarządzania następuje proces rozpowszechniania się wirusów tzw. chorób W.E. Deminga. Problem zazwyczaj pozostaje nierozwiązany z powodu braku podejścia systemowego.

Dynamiczny rozwój innowacyjnej gospodarki globalnej, opartej na wiedzy, ma istotny wpływ na zmianę sposobu podejścia do rozumienia i doskonalenia nowoczesnego napędu rynku innowacyjnego opartego na wiedzy, sterowanego za pomocą Programu Współpracy Partnerskiej **(PWP)** w ramach makrosystemu innowacji opartej na wiedzy **(MIOW)**.

Program Współpracy Partnerskiej **(PWP),** budowany przy udziale Przywódców i Menedżerów Transformacyjnych, szczegółowo opisuje sposób transformacji idei na pomysł jej implementyzacji, za pomocą którego uzyskuje się transfer nowoczesnej technologii do organizacji i wdrożenie innowacji na rynku.

Przywódcy Transformacyjni **(PT)** budują Programy Ramowe w ramach tzw. PARTNERSHIP PROGRAMÓW **(PP),** kierują pracami naukowo-badawczymi, a Menedżerowie Transformacyjni **(MT)** przekształcają je na działania operacyjne w ramach tzw. MEMBERSHIP PROGRAMÓW **(MP)** i kierują pracami badawczo-rozwojowymi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Nowoczesną współpracę partnerską przywódców i menedżerów transformacyjnych realizuje się w sposób systemowy w ramach sieci uczących się organizacji inteligentnych, które same kreują swoją przyszłość i tworzą innowacyjne rozwiązania, jak również nowe potrzeby, dzięki kreatywności ludzi.

Istotnym narzędziem wpływającym na dynamikę zmian w sposobie i jakości funkcjonowania społeczeństw poszczególnych regionów geograficznych we współczesnym świecie jest innowacja, która może być wprowadzona na rynek (wg. K. Goffina i R. Mitchella[295] m.in. jako: produkt, usługa, proces lub proces biznesowy lub wg podręcznika „Oslo Manual"[296] jako: wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem.

Innowacja oparta na wiedzy to dipol składający się z dwóch biegunów: wiedzy i innowacji połączonych ze sobą wiązaniem (sprzęgłem), za pomocą którego następuje przekształcanie idei w pomysł innowacyjny. Biegun wiedzy to część sfery, wewnątrz której tworzy się system rozpowszechniania wiedzy (**SRW**), poprzez interaktywnie współpracujące regionalne, krajowe, międzynarodowe i globalne organizacje uniwersyteckie, instytuty naukowo-badawcze, a także indywidualne autorytety naukowe (wiedza) i badawcze (doświadczenie) oraz stowarzyszenia rozpowszechniające wiedzę (not for profit).

Biegun innowacji to część sfery, wewnątrz której tworzy się system innowacji opartej na wiedzy (**SIOW**) poprzez interaktywnie współpracującą sieć instytucji publicznego i prywatnego sektora, których interakcje inicjują, importują, modyfikują i rozpowszechniają nowe technologie oraz komercyjne stowarzyszenia wspierające mechanizm generowania i dyfuzji wiedzy.

Istotną rolę w procesie sprzęgania i przekształcania idei w pomysł innowacyjny spełnia podsystem wspomagania innowacji opartej na wiedzy (**PWIOW**) poprzez centra laboratoryjno-badawcze przy uczelniach i w przemyśle, przy których tworzą się zalążki Małych i Średnich Przedsiębiorstw **(MŚP)**, w postaci zespołów: „spin off", „spin out" i „start up" oraz stowarzyszenia rozpowszechniające wiedzę (not for profit), stowarzyszenia wspierające transfer innowacji opartej na wiedzy (w ramach działalności komercyjnej) i studenckie Inkubatory Wiedzy („TUR-LABY") oraz regionalne przemysłowe Inkubatory Przedsiębiorczości.

---

[295] K. Goffin, R. Mitchell*, Innovation Management,* Wyd. Palgrave, Nowy York USA 2005, s. 17

[295] Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, OECD/European Communities Paris 2005 r., (Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, © Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008r., s. 48

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Podsystem wspomagający transfer innowacji opartej na wiedzy działa w ramach Salonu Innowacji, na którym prezentowane są wyniki prac w formie: seminariów, konferencji naukowych, TUR-LABÓW w ramach studiów podyplomowych oraz specjalistycznych kursów i szkoleń, wystaw w formie Interaktywnego Salonu Innowacji, Wirtualnego Parku Technologicznego oraz Witryny Elektronicznej Przeglądarki Biblioteki prac licencjackich (inżynierskich), magisterskich i doktorskich, projektów badawczych i projektów innowacyjnych, modeli laboratoryjnych, prototypów badawczych a także prototypów innowacyjnych.

Celem stowarzyszeń jest wzmocnienie rangi i wiarygodności jego członków, ich produktów, poprawy wiedzy technologicznej, zarządzania, technik organizatorsko-decyzyjnych, negocjacyjnych, systemu rozpowszechniania wiedzy, systemu innowacji w oparciu o wiedzę, systemów zarządzania jakością (Total Quality Leadership – Total Quality Management), a także wspieranie innych wydarzeń związanych z transferem innowacji i edukowaniem partnerów tworzących programy rozwoju gospodarki, a także środowiska akademickiego, jak również agencji rządowych, co do znaczenia i odpowiednich aplikacji różnych typów innowacji.

System rozpowszechniania wiedzy, system innowacji opartej na wiedzy oraz podsystem wspomagający transfer innowacji opartej na wiedzy tworzą wspólnie makrosystem innowacji opartej na wiedzy, który może funkcjonować na poziomie krajowym, międzynarodowym oraz globalnym[297].

Przywódcy Transformacyjni działają w obszarach (**SRW**) i (**PWIOW**), a ich rolą jest opracowywanie Programów Ramowych i udział w pracach naukowo-badawczych (**B+N**), natomiast Menedżerowie Transformacyjni działają w obszarach (**SIOW**) i (**PWIOW**), a zadaniem ich jest przygotowanie transferu Programów Ramowych na Programy Operacyjne (**PO**) i udział w pracach badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych.

Szczególne znaczenie na jakość budowania Programu Współpracy Partnerskiej mają zachowania proinnowacyjne organizacji w ramach, których Przywódcy Transformacyjn i Menedżerowie Transformacyjni chętnie dzielą się nowymi ideami i pomysłami, są zaangażowani i współuczestniczą w budowaniu Programów Ramowych, a także przekształcaniu ich w Programy Operacyjne. Kultura innowacyjna charakteryzuje się tu dużą dynamiką i szybkim dostosowaniem do zmiennych warunków, a jej główną zaletą jest promowanie zdolności adaptacyjnych, elastyczności i kreatywności w sytuacjach niepewnych. Na klimat organizacji uczącej się sprzyjającej kreatywności, zasadniczy wpływ mają: stymulacja intelektualna, wyzwania, umiejętnoć podejmowania ryzyka oraz zdolności przywódców transformacyj-

[297] Praca pod red. L. Białoń, *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Wyd. Placet, Warszawa 2010 r., rozdz. 3

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

nych w zarządzaniu wiedzą, jak również umiejętności menedżerów transformacyjnych w działaniach operacyjnych w procesie przekształcania pomysłu w innowację.

Efektywność członków Programu Współpracy Partnerskiej związana jest ze stałym ulepszaniem przez nich modeli myślowych oraz umiejętności budowania wizji wspólnych na bazie wizji osobistych.

2. Koncepcja makrosystemu innowacji opartej na wiedzy w ramach PARTNERSTWA w Unii Europejskiej oraz rola przywódców i menedżerów transformacyjnych w jego zarządzaniu

Procesy gospodarcze w krajach rozwijających się w Unii Europejskiej są w dużym stopniu zdeterminowane coraz to nowymi światowymi możliwościami wynikającymi z osiągnięć tak w dziedzinie techniki i technologii innowacyjnych wyrobów, jak i w technikach: organizatorsko-decyzyjnych, logistycznych oraz zintegrowanych systemach strategicznego zarządzania i komunikowania się między podmiotami gospodarczymi. Obecnie procesy te bardzo często nie są skoordynowane i zależą od spontanicznej aktywności wizjonerów, twórców, menedżerów, a niekiedy przypadkowości. Sposób funkcjonowania gospodarki zależy tu od sekwencji pojawiania się nowych idei, pomysłów, koncepcji, innowacji, a także od tego, kto nimi dysponuje. Procesy te rozwijają się według własnych zasad funkcjonujących wewnątrz organizacji często zarządzanych przez menedżerów lub polityków imitacyjnych i mają znaczący wpływ na jakość rozwoju kultury organizacji oraz społeczeństw.

Sieciowy charakter rozwijającej się gospodarki wymaga pojawienia się coraz lepiej wykształconych, świadomych i inteligentnych klientów oraz uczących się organizacji zarządzanych przez autorytety. Duże znaczenie dla innowacyjności i konkurencyjności firm ma nie tylko wykształcenie pracowników, ale także ich kompetencje. Kompetencje zawodowe pracowników można podzielić na ramowe (poznawcze, osobiste i społeczne) oraz umiejętnościowe (firmowe, biznesowe i menedżerskie). Organizacje sieciowe nastawione są na:

- korzystanie z globalnej wiedzy i współuczestniczeniu w jej tworzeniu,
- generowanie zmian i reagowanie na zmiany,
- interaktywne uczestnictwo w Informacyjnym Społeczeństwie Technologicznym,
- współuczestnictwo w Programach Współpracy Partnerskiej.

Przywódcy i menedżerowie transformacyjni podobnie, jak menedżerowie, są to osoby zatrudniane na stanowiskach kierowniczych uprawnione do kierowania ludźmi i zarządzania. Pełnią oni funkcje kierownicze i odpo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

wiadają za ogół spraw związanych z zarządzaniem podległych im jednostek organizacyjnym i tworzą kadrę kierowniczą, której wiedza, umiejętności, sposób reagowania i zachowania mają znaczenie dla ich funkcjonowania.

Szczególnie jednak w swojej pracy wyróżniają się wysoką kulturą osobistą, kompetencjami, wiedzą oraz umiejętnościami: współpracy partnerskiej przy tworzeniu Programów Ramowych, Programów Operacyjnych i przekształcaniu idei w pomysł, myślenia systemowego, gotowości do ustawicznej nauki, a także działania w wielokulturowym otoczeniu międzynarodowym.

Proces budowania Europejskiej Przestrzeni Gospodarczej Opartej na Wiedzy w ramach Unii Europejskiej wymaga podejścia systemowego zarządzania gospodarką przez Przywódców i Menedżerów Transformacyjnych, których główną rolą jest określenie obszarów współpracy: Narodowych Systemów Innowacji dla budowania Europejskiego Programu Ramowego oraz Regionalnych Systemów Innowacji **(RSI)** dla budowania Europejskiego Programu Operacyjnego **(EPO)** Innowacyjna Gospodarka **(IG)** zgodnie z zaleceniami OECD zawartymi w podręczniku Manual Oslo.

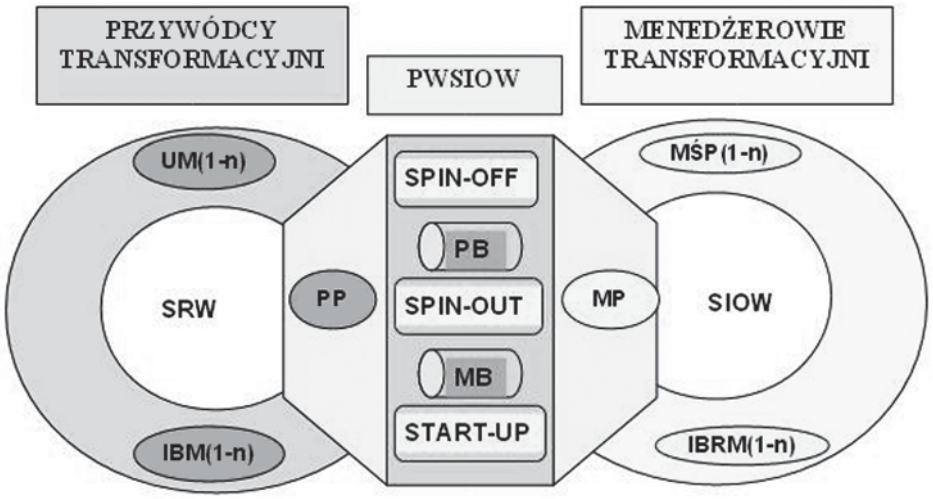
Nową koncepcję systemowego podejścia do realizacji Programu Innowacyjna Gospodarka Oparta na Wiedzy realizowanego w ramach makrosystemu innowacji opartej na wiedzy przedstawiona została na rys 51.

System rozpowszechniania wiedzy to sieć partnerów: uczelnianych autorytetów naukowych, instytucji badawczych, autorytetów badawczych i łączących je powiązań, dzięki którym tworzy się sprawny mechanizm generowania idei, ustalenia priorytetów (kamienie milowe – programy horyzontalne, matryce, macierz innowacji) i dyfuzji wiedzy. W ramach tego systemu Przywódcy Transformacyjni tworzą program partnerskiej współpracy tzw. PARTNERSHIP PROGRAM, w ramach którego opracowują PROGRAMY RAMOWE.

System Innowacji Opartej na Wiedzy to sieć instytucji publicznego i prywatnego sektora firm innowacyjnych oraz małych i średnich przedsiębiorstw, tworzących sprawny mechanizm inspirujący pomysły, projekty i prototypy innowacyjne, które następnie wdrażane są w formie nowych produktów. Interakcje między tymi firmami inicjują, importują, modyfikują i rozpowszechniają nowe technologie. W ramach tego systemu tworzy się członkowski program współpracy firm innowacyjnych tzw. MEMBERSHIP PROGRAM w ramach, którego Menedżerowie Transformacyjni opracowują PROGRAMY OPERACYJNE.

Podsystem Wspomagania Innowacji Opartej na Wiedzy to sieć laboratoriów naukowo-badawczych realizujących projekty badawcze i laboratoryjne modele badawcze, zespołów „**spin off**", „**spin out**" oraz „**start up**" przygotowujących projekty i prototypy innowacyjne i transfer technologii, a także stowarzyszeń wspierających innowacje oparte na wiedzy i tworzące „PARTNERSHIP PROGRAM" oraz „MEMBERSHIP PROGRAM".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

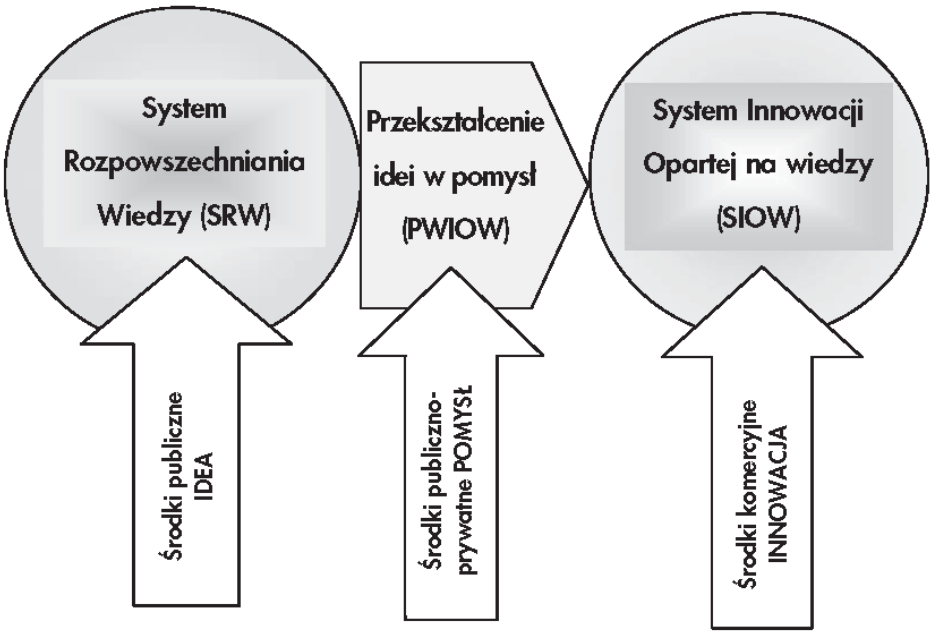


SRW – system rozpowszechniania wiedzy
UM (1-n) – sieć partnerów uczelnianych (międzynarodowych)
IBM (1-n) – publiczna sieć instytucji naukowo-badawczych N+B (międzynarodowych)
PWSIOW – podsystem wspierający SIOW
MP – MEMBERSHIP PROGRAM
PP – PARTNERSHIP PROGRAM
PB – projekty naukowo-badawcze
MB – modele badawcze (laboratoryjne)
Spin-off, spin-out,start-up – mikroorganizacje przygotowujące innowacje
SIOW – system innowacji opartej na wiedzy
IBRM (1-n) – sieć instytucji badawczo-rozwojowych B+R
MŚP(1-n) – sieć małych i średnich przedsiębiorstw

Rysunek 51. *Makrosystem innowacji opartej na wiedzy*
Źródło: Opracowanie własne

Makrosystem Innowacji Opartej na Wiedzy jest sterowany poprzez procesor strategicznego zarządzania innowacjami opartymi na wiedzy oraz procesor zarządzania kapitałem ludzkim i organizacjami innowacyjnymi i zasilany jest z różnych źródeł finansowych. System **SRW** ze środków publicznych (rządowych i unijnych), system **SIOW** ze środków komercyjnych, natomiast podsystem **PWIOW** ze środków publiczno-prywatnych (rys. 52).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632



Rysunek 52. *Sposób finansowania Makrosystemu Innowacji Opartej na Wiedzy (MIOW)*
Źródło: Opracowanie własne

Środki finansowe publiczne przeznaczone są na prace wykonywane w ramach Programu Ramowego, środki finansowe prywatne na realizację Programu Operacyjnego, natomiast środki finansowe publicznoprywatne na transformację idei na pomysł (np. opracowanie modeli i budowa prototypu), prace badawcze realizowane przez liderów wiedzy (modele laboratoryjne) oraz mikroorganizacje, uczestniczące w pracach badawczo-rozwojowych prototypu i przygotowujące nowy wyrób innowacyjny na rynek.

3. Przekształtnik wiedza/innowacja sterowany przez Przywódców i Menedżerów Transformacyjnych

Makrosystem Innowacji Opartej na Wiedzy można rozpatrywać jako przekształtnik rezonansowy energii wiedzy na energię innowacji. W zależności od sposobu sterowania makrosystemem innowacji mamy komutację między natężeniem wiedzy i natężeniem innowacji: naturalną, naturalną krytyczną lub wymuszoną. W przypadku komutacji wymuszonej mogą występować niekontrolowane przetężenia, które destrukcyjnie wpływają na dynamikę napędu gospodarki.

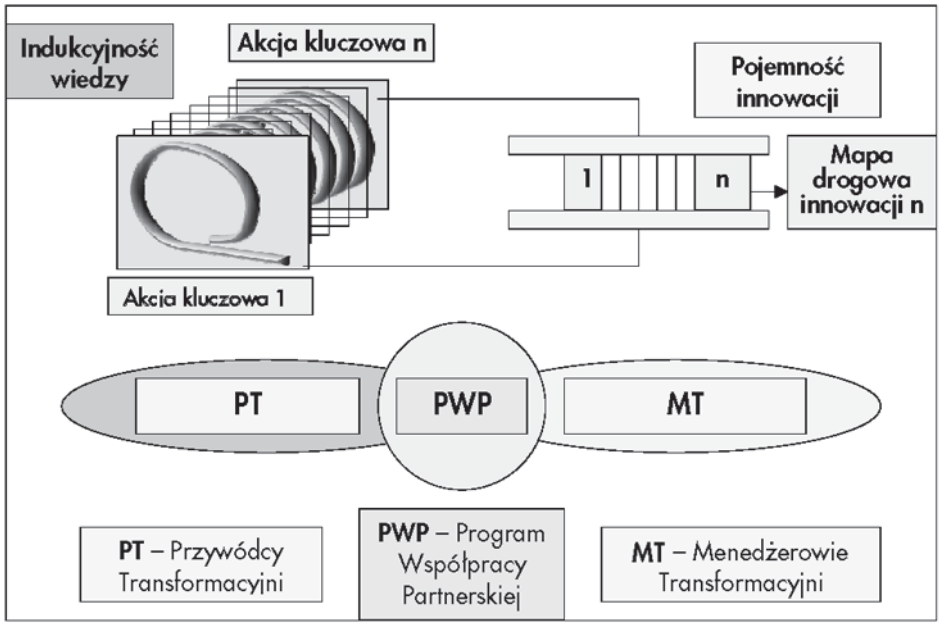
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Indukcyjność wiedzy jest zależna od środowiskowego współczynnika przenikalności wiedzy, ilości projektów badawczych, obszaru wiedzy oraz długości spirali wiedzy.

Pojemność rynku innowacyjnego zależy wprost proporcjonalnie od środowiskowego współczynnika przenikalności innowacji, obszaru rynku innowacyjnego oraz odwrotnie proporcjonalnie od długości drogi, jaką pokonuje ładunek innowacyjny podczas transferu wiedzy i innowacji do biznesu.

W tym przypadku mamy tu do czynienia z szeregowo-równoległymi wysokoczęstotliwościowymi układami rezonansowymi wiedza–innowacja (z miękkim przełączaniem tzn. natężenie innowacji wzrasta przy minimalnej wartości natężenia wiedzy).

Ważną rolę w przekształcaniu wiedzy na innowację spełnia ideowy układ rezonansowy pokazany na rys. 53.



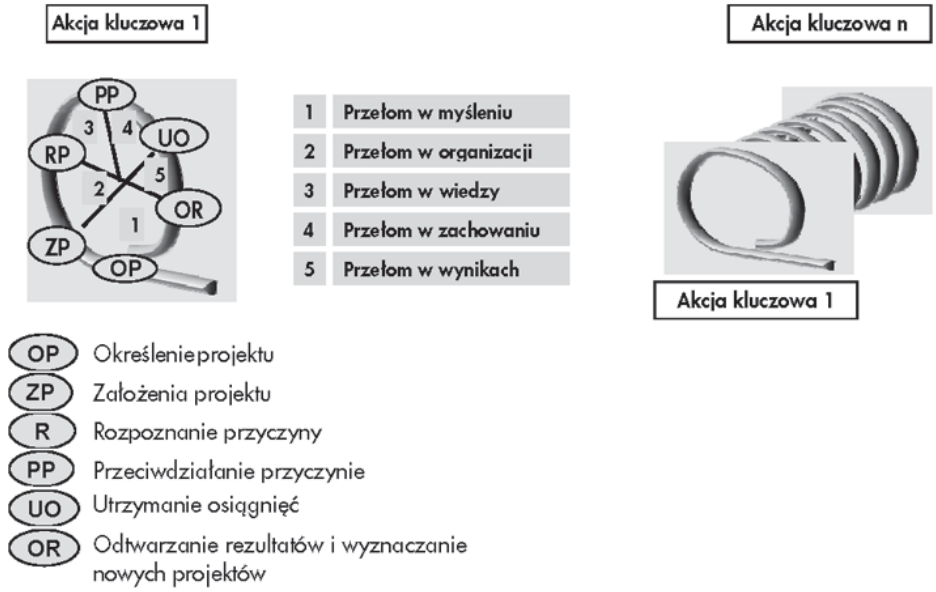
Rysunek 53. *Układ rezonansowy wiedza–innowacja*
Źródło: Opracowanie własne

Czas przebywania ładunku innowacyjnego na rynku innowacyjnym staje się coraz krótszy, a to wymusza szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu ekonomiczno-społecznym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Menedżerowie Transformacyjni przygotowują tematy główne dla Programu Ramowego, a także określają akcje kluczowe **(AK)**, które następnie realizowane są w ramach konsorcjów przez uczestników projektu wybieranego na drodze konkursu.

Obszary przełomów w akcji kluczowej w ramach tematu głównego Programu Ramowego pokazane zostały na rys. 54.



Rysunek 54. *Obszary przełomów w akcji kluczowej w ramach tematu głównego Programu Ramowego*
Źródło: Opracowanie własne

4. Macierz innowacji

W celu realizacji Programu Partnerskiego w ramach makrosystemu innowacji opartej na wiedzy przyjmuje się tematy główne (kolumny), podzielone na akcje kluczowe oraz tematy horyzontalne, tzw. kamienie milowe (wiersze) macierzy innowacji.

Makrosystem Innowacji Opartej na Wiedzy powinien działać zgodnie z przyjętą macierzą innowacji i opracowanym przez Przywódców Transformacyjnych, PROGRAMEM RAMOWYM INNOWACJI w ramach PARTNERSHIP PROGRAMU. Przykładowa macierz tematyczna przedstawiona jest na rys. 55.

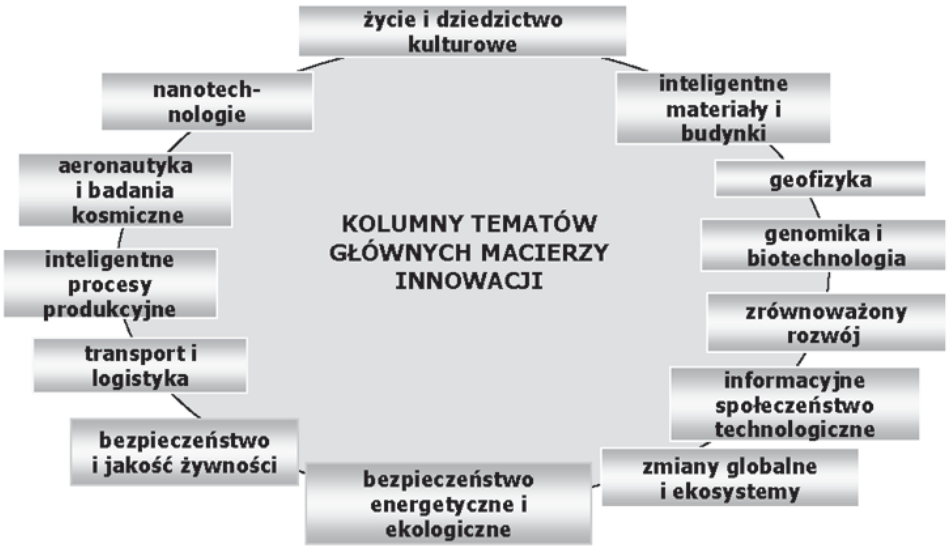
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

TEMATY GŁÓWNE

TEMATY HORYZONTALNE (KAMIENIE MILOWE)	T1	T2	T3	TN
1H	X			
2H		X	X	
3H	X			X
NH		X	X	X

Rysunek 55. *Macierz tematyczna Programu Ramowego*
Źródło: Opracowanie własne

Przykładowe tematy główne macierzy innowacyjnej przedstawione zostały na rys. 56.



Rysunek 56. *Przykładowe tematy macierzy innowacji. Kolumny tematów głównych macierzy innowacji*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Rysunek 56a. *Przykładowe tematy macierzy innowacji. Wiersze tematów horyzontalnych macierzy innowacji*
Źródło: Opracowanie własne

Poszczególne tematy główne **(TN)** są podzielone na akcje kluczowe. Tematy główne realizowane są zgodnie z przyjętymi priorytetami w tematach horyzontalnych **(TH)**.

5. Konstrukcja Programu Ramowego Innowacji Opartej na Wiedzy (PRIOW)

W przypadku Gospodarki Innowacyjnej Opartej na Wiedzy**(GIOW)**, szczególna rola przy opracowaniu Programu Ramowego przypada Przywódcom Transformacyjnym, którzy powinni znać zasady jego budowy.

Konstrukcja Programu Ramowego Innowacji Opartej na Wiedzy składa się z 5 bloków tematycznych: pomysłów, priorytetów, wdrożenia wiedzy, strategii innowacji oraz kapitału ludzkiego i organizacji.

Wpływ strategii innowacji na elementy Programu Ramowego Innowacji Opartej na Wiedzy przedstawia rys. 57.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Rysunek 57. *Wpływ strategii na elementy Programu Ramowego Innowacji Opartej na Wiedzy* (*PRIOW*)
Źródło: Opracowanie własne

Wpływ kapitału ludzkiego i organizacyjnego na elementy Programu Ramowego Innowacji Opartej na Wiedzy przedstawia rys. 58.

Rysunek 58. *Wpływ kapitału ludzkiego na elementy Programu Ramowego Innowacji Opartej na Wiedzy*
Źródło: Opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

System innowacyjny (na poziomie regionalnym) składa się z regionalnych organizacji: przedsiębiorstw, instytucji badawczo-rozwojowych (B+R), organizacji wspierających innowacje (prywatne i samorządowe). Partnerzy uczestniczący w projekcie innowacyjnym celowym tworzą politykę innowacyjną regionalną i realizują Regionalną Strategię Innowacyjną w zakresie projektów i prototypów innowacyjnych, transferu wiedzy i innowacji do biznesu oraz zarządzania innowacyjnym kapitałem ludzkim i organizacyjnym. System ten powinien być zarządzany przez Menedżerów Transformacyjnych w ramach MEMBERSHIP PROGRAMU.

Podejścia systemowe do zagadnienia innowacji przesuwają punkt ciężkości polityki publicznej w stronę wzajemnych powiązań między różnymi instytucjami i analizy interakcyjnej w procesie tworzenia nowej wiedzy, a także jej dyfuzji i wykorzystania. W celu określenia tych instytucji i przepływów wiedzy wprowadzony został zgodnie z podręcznikiem Oslo Manual termin „Narodowy System Innowacyjny" (*National Innovation System*). Partnerzy krajowi tworzą politykę rozprzestrzeniania wiedzy i innowacji w kraju i realizują Narodową Strategię Innowacyjną w zakresie działalności naukowo-badawczej, przy pomocy której tworzy się: nowe pomysły, ustala priorytety (tzw. mapy drogowe) oraz rozpowszechnia się wiedzę. Sterowanie systemem rozpowszechniania wiedzy polega na powiększaniu zasobów wiedzy na rynku krajowym. Narodowy System Innowacyjny powinien być zarządzany przez Przywódców Transformacyjnych w ramach PARTNERSHIP PROGRAMU.

Istotną rolę w procesie funkcjonowania Narodowego Makrosystemu Innowacji Opartej na Wiedzy odgrywa umiejętność budowania tzw. Innowacyjnych Platform Narodowo-Regionalnych oraz Ramowych Programów Publiczno-Prywatnych. Sposób finansowania tych programów to bardzo ważny element w procesie wspierania działalności innowacyjnej poprzez silne zaangażowanie partnerów. Przedsięwzięcia takie mogą podnieść jakość wkładu sektora prywatnego na rzecz sektora publicznego.

W związku z szybko rozwijającym się procesem globalizacji gospodarki rynkowej w Europie od wielu lat prowadzone są prace dotyczące udoskonalenia Międzynarodowego Makrosystemu Innowacji Opartej na Wiedzy w UE i zarządzanego przez Przywódców i Menedżerów Transformacyjnych. Zbyt silna (w ostatnich latach) ingerencja polityków rządowych w UE i różnorodny sposób podejścia do funkcjonowania tego makrosystemu sprawiają, że staje się on mało czytelny, bardzo zbiurokratyzowany, a przez to mało efektywny i nie spełnia oczekiwań twórców tego modelu.

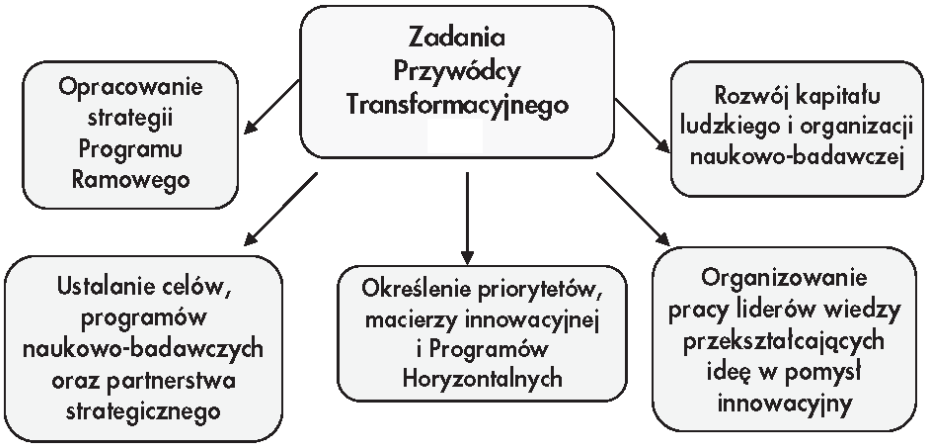
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

6. Podstawowe zadania Przywódcy Transformacyjnego i Menedżera Transformacyjnego

Według Jamesa McGregora Burnsa, przywódców transformacyjnych charakteryzuje umiejętność efektywnego zarządzania, charyzma, inspirowanie ludzi do podejmowania działań ambitnych i osiągania nowych celów. Według Bernarda M. Bassa, przywódcy transformacyjni mają wizję organizacji oraz umiejętność jej przekazania innym, potrafią też skutecznie „zarażać" swoją energią otoczenie, mobilizować pracowników do osiągania ambitnych celów, skutecznie wzbudzać ich ogromne zaangażowanie. Przywódcom transformacyjnym przeciwstawiani są przywódcy transakcyjni – wykonujący zaplanowane działania, motywujący i kontrolujący ich wykonywanie przez podwładnych. Brak im jednak umiejętności sprawiania, że pracownik w pełni zaangażuje się w realizację celów organizacji, osiągając przy tym motywację wewnętrzną.

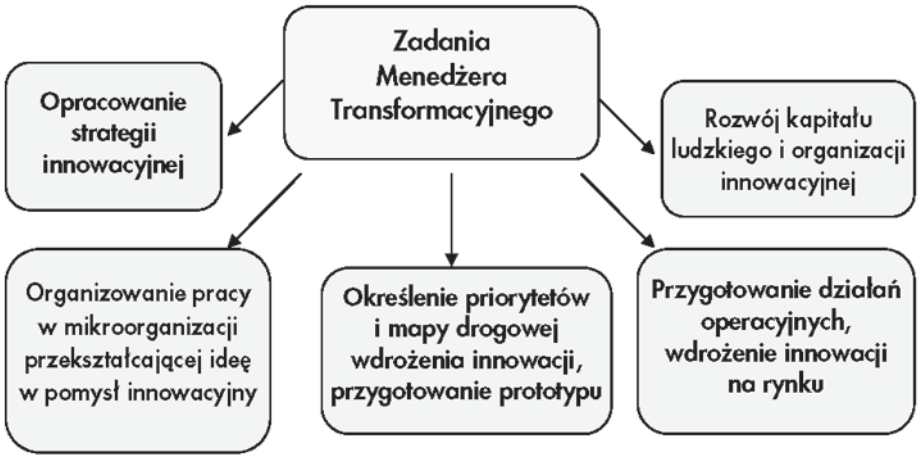
Nowe podejście systemowe do organizacji uczących się wg Petera M. Sengego wymaga postawienia nowych zadań dla Przywódców i Menedżerów Transformacyjnych działających w ramach Gospodarki Innowacyjnej Opartej na Wiedzy.

Makrosystem Innowacji Opartej na Wiedzy zarządzany jest przez Przywódców Transformacyjnych oraz Przywódców Transformacyjnych, których zadania przedstawione zostały na rysunku 59 oraz rysunku 60.


Zadania Przywódcy Transformacyjnego
Opracowanie strategii Programu Ramowego
Rozwój kapitału ludzkiego i organizacji naukowo-badawczej
Ustalanie celów, programów naukowo-badawczych oraz partnerstwa strategicznego
Określenie priorytetów, macierzy innowacyjnej i Programów Horyzontalnych
Organizowanie pracy liderów wiedzy przekształcających ideę w pomysł innowacyjny

Rysunek 59. *Podstawowe zadania Przywódcy Transformacyjnego Ustalanie celów, programów naukowo-badawczych oraz partnerstwa strategicznego*
Źródło: Opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632


Zadania Menedżera Transformacyjnego
Opracowanie strategii innowacyjnej
Rozwój kapitału ludzkiego i organizacji innowacyjnej
Organizowanie pracy w mikroorganizacji przekształcającej ideę w pomysł innowacyjny
Określenie priorytetów i mapy drogowej wdrożenia innowacji, przygotowanie prototypu
Przygotowanie działań operacyjnych, wdrożenie innowacji na rynku

Rysunek 60. *Podstawowe zadania menedżera transformacyjnego*
Źródło: Opracowanie własne

Na jakość funkcjonowania Innowacyjnej Gospodarki Opartej na Wiedzy zasadniczy wpływ mają Przywódcy i Menedżerowie Transformacyjni współpracujący w ramach Programu Współpracy Partnerskiej zgodnie z przyjętymi osiami priorytetowymi.

Zarządzanie wiedzą i innowacjami w ramach **Innowacyjnej Gospodarki** obejmuje następujące osie priorytetowe: badania i rozwój nowoczesnych technologii, infrastrukturę sfery, kapitał dla innowacji, inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia, dyfuzja innowacji, krajowa gospodarka na rynku międzynarodowym, społeczeństwo informacyjne, budowa elektronicznej administracji, pomoc techniczna oraz społeczeństwo informacyjne i zwiększanie innowacyjności gospodarki.

1. Badania i rozwój nowoczesnych technologii obejmuje: wsparcie badań naukowych dla budowy gospodarki opartej na wiedzy, wzmocnienie potencjału kadrowego nauki, wsparcie projektów na rzecz przedsiębiorców realizowanych przez jednostki naukowe oraz wsparcie projektów celowych.
   W ramach osi priorytetowej finansowane będzie prognozowanie kierunków badań naukowych, które mogą wywrzeć największy wpływ na tempo rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Przewidywanie i wyznaczanie kierunków rozwoju i postępu technologicznego jest procesem złożonym, długotrwałym i ciągłym oraz wymaga zastosowania wyspecjalizowanych instrumentów. Jednym z nich jest metoda *foresight* – narzędzie pomagające wskazać kierunki pożądanych in-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

westycji i przedsięwzięć w sferze B+R. Istotą tej metody jest zaangażowanie w debatę publiczną na temat najważniejszych przyszłych potrzeb społeczeństwa i gospodarki wszystkich zainteresowanych stron, tj. przedsiębiorców, przedstawicieli organizacji pozarządowych, polityków, ludzi mediów, naukowców.

2. W ramach infrastruktury wyróżnić można: rozwój ośrodków o wysokim potencjale badawczym, wsparcie tworzenia wspólnej infrastruktury badawczej jednostek naukowych oraz inwestycje związane z tworzeniem infrastruktury informatycznej nauki.
   W ramach osi priorytetowej oferowane będzie wsparcie dla inwestycji w aparaturę naukowo-badawczą oraz tam, gdzie będzie to niezbędne, w budynki i budowle, realizowanych przez ośrodki o wysokim potencjale badawczym. Przewiduje się skoncentrowanie znaczącej kwoty na ww. inwestycjach infrastrukturalnych w kilku lub maksymalnie kilkunastu dużych ośrodkach prowadzonych przez konsorcja naukowo-przemysłowe. Wsparcie otrzymają również projekty realizowane w zakresie Dużych Obiektów Infrastruktury Badawczej.
3. Kapitał dla innowacji dotyczy: rozwoju ośrodków o wysokim potencjale badawczym, wsparcia tworzenia wspólnej infrastruktury badawczej jednostek naukowych oraz tworzenie systemu ułatwiającego inwestowanie w Małych i Średnich Przedsiębiorstwach.
   Celem tej osi priorytetowej jest ułatwienie oraz zwiększenie możliwości pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania projektów, bezpośrednie wsparcie przeznaczone jest wyłącznie dla MŚP.
4. Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia przeznaczone są dla wsparcia wdrożeń wyników prac B+R, stymulowanie działalności B+R przedsiębiorstw oraz wsparcie w zakresie wzornictwa przemysłowego, kredyt technologiczny, nowe inwestycje o wysokim potencjale innowacyjnym oraz wsparcie inwestycji o dużym znaczeniu dla gospodarki.
   Zakres wsparcia w ramach tej osi priorytetowej dotyczy przedsiębiorców wprowadzających innowacje (w szczególności technologiczne, ale również organizacyjne) oraz rozpoczynających lub rozwijających działalność B+R.
5. Dyfuzja innowacji polega na: wspieraniu powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym, wspieraniu instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym wspieranie ośrodków innowacyjności oraz zarządzania własnością intelektualną.
   Tworząc kompleksowe narzędzia dla przedsiębiorców w ramach PO IG, w szczególności dla MŚP, oprócz dotacji na realizację projek-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

tów oraz stworzenia środowiska bardziej przyjaznego dla pozyskiwania środków na rynku kapitałowym zaplanowano wsparcie dla IOB świadczących usługi skierowane w szczególności do MŚP w zakresie wspierania ich działalności innowacyjnej.

6. Polska gospodarka na rynku międzynarodowym obejmuje następujące tematy: paszport do eksportu, rozwój sieci centrów obsługi inwestorów oraz powstawanie nowych terenów inwestycyjnych, promocja turystycznych walorów Polski, inwestycje w produkty turystyczne o znaczeniu ponadregionalnym, rozwój systemu wsparcia polskiej gospodarki na rynku międzynarodowym.
   W ramach tej osi priorytetowej wspierane będą działania polegające na silniejszym powiązaniu gospodarki polskiej z gospodarką międzynarodową poprzez prezentację Polski jako atrakcyjnego partnera na rynku międzynarodowym, a zarazem atrakcyjnego miejsca do lokowania inwestycji.
7. Budowa elektronicznej administracji dotyczy: budowy współpracujących elektronicznych platform usług publicznych, integracji infrastruktury teleinformatycznej administracji publicznej, rozwoju systemów informacji publicznej, synergii działań w zakresie administracji oraz budowy współpracujących elektronicznych platform usług publicznych.
   Tworzenie elektronicznych usług publicznych na rzecz obywateli i przedsiębiorców będzie możliwe dzięki przebudowie zaplecza administracji publicznej i utworzeniu w pełni zintegrowanych platform, które umożliwią świadczenie usług publicznych drogą elektroniczną w kluczowych sprawach dla prowadzenia działalności gospodarczej.
8. Wzrost Innowacyjnej Gospodarki poprzez e-usługi polega na: wspieraniu nowych Małych i Średnich Przedsiębiorstw świadczących usługi, zapewnieniu szerokopasmowego dostępu do internetu oraz wspieranie e-usług między przedsiębiorcami.
   Wsparcie tworzenia i świadczenia e-usług dla obywateli i przedsiębiorstw polegać ma na udzielaniu mikro i małym przedsiębiorcom, prowadzącym działalność gospodarczą nie dłużej niż 1 rok, dotacji na wykonanie projektu w zakresie tworzenia i udostępniania usług w postaci cyfrowej. Usługi te dotyczyć mogą dowolnych dziedzin życia z zakresu turystyki, kultury, zdrowia, oświaty, działalności gospodarczej, administracyjnej itd.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Wojciech Żebrowski, Zdzisław Piątkowski, Anna Kułakowska

ROZDZIAŁ XIII

ROLA INFORMATYCZNYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA W PODEJMOWANIU DECYZJI W ORGANIZACJI

1. Informatyczne systemy zarządzania w organizacji

Podejmowanie decyzji stanowi o istocie każdego systemu zarządzania. Podejmuje się je na podstawie informacji płynących z całej organizacji. Sednem decyzji jest zmiana entropii informacyjnej, dlatego zmniejszanie tej entropii poprzez dokładne zbieranie i przetwarzanie informacji jest kluczowym czynnikiem odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwo (organizację). Waga decyzji, ich zasięg oraz częstość podejmowania różną się w zależności od szczebla kierowniczego organizacji, im wyższy szczebel zarządzania, tym większa waga i zasięg decyzji. Jak wspomniano, decyzją o wyborze systemu zintegrowanego są:

1. Decyzje strategiczne – dotyczą działalności całego przedsiębiorstwa, wytyczania kierunków jego rozwoju, podstawowych celów oraz dróg działania. Ich zadaniem jest optymalizacja sprzężeń pomiędzy środkami, potrzebami i celami długookresowymi przedsiębiorstwa. Podejmowane są na podstawie prognoz rozwoju przemysłu, branży i własnego przedsiębiorstwa oraz zmian w otoczeniu.
2. Decyzje taktyczne – dotyczą zapewnienia przedsiębiorstwu warunków sprawnej realizacji celów, pozyskiwania zasobów oraz organizacji i rozwoju firmy. Decyzje te zapewniają również realizację strategii zgodnie z ustalonymi założeniami.
3. Decyzje operacyjne – dotyczą rozwiązywania problemów powstałych przy realizacji wytyczonych już celów, wywołanych zakłóceniami bądź trudnościami w działalności przedsiębiorstwa. Są to decyzje powtarzalne, zróżnicowane i często podejmowane. Ich zadaniem jest bieżąca organizacja funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz optymalizacja wykorzystania jego zasobów i możliwości.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Przy podejmowaniu decyzji ważne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy mamy dostateczną ilość informacji, wiemy, jakie informacje są nam potrzebne i gdzie je znaleźć. Wartość informacji zależy od jakości, aktualności, ilości i powiązania z zadaniami możliwymi do podjęcia przez kierownictwo, ponadto oceniając jej jakość, należy porównać podane fakty z rzeczywistością. Im informacja jest dokładniejsza, tym kierownicy mogą bardziej na niej polegać przy podejmowaniu decyzji.

Ze względu na szybki rozwój informatyki integracja systemów zarządzania może przybierać różne formy, dostosowując się do różnorodnych sytuacji występujących w trakcie informatyzacji przedsiębiorstw. Aby racjonalnie prowadzić do integracji systemów zarządzania należy, spełnić następujące postulaty:

- wspólny dla całej organizacji zasób informacji, bez nadmiarowości – informacja musi być gromadzona tylko raz, najlepiej u źródła, i udostępniana wszystkim procesom, gotowym do jej wykorzystania,
- jednolity standard gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji,
- jednolitej postaci mediów gromadzenia i przetwarzania informacji,
- wspólny zestaw narzędzi i procedur rozwoju systemu,
- jednolita procedura prowadzenia dialogu z użytkownikiem.

Za integrację w systemach informatycznych uważa się system, który stanowi jedno narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji[298]. Błędem jest utożsamianie systemu informatycznego z czystą informatyką, z działem, wydziałem informatyki. Aby uniknąć tego błędu, decyzja o wyborze systemu informatycznego powinna być podjęta przez zarząd firmy i zaprezentowana kadrze kierowniczej niższego szczebla jako projekt dotyczący całej organizacji.

W każdej integracji występują wzajemne relacje łączące elementy składowe, które zapewniają określone funkcje zdefiniowanej strukturalnie całości. Z tego punktu widzenia wyróżniamy integrację[299]:

1. Projektową – polega na przyjęciu w projekcie ujednoliconych norm, kodów, haseł, kwalifikacji, nazw dokumentów, aby dokonać pełnej unifikacji założeń analitycznych i projektowych tworzonego systemu.

[298] A. Adamczyk, W. Chmielarz, *Zintegrowane systemy informatycznego wspomagania zarządzania. Aspekty teoretyczne i praktyczne na przykładzie modułów dystrybucji i produkcji systemu IFS*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej, Warszawa 2005

[299] Tamże

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

2. Techniczną – polega na stosowaniu współpracującego ze sobą sprzętu i oprogramowania na potrzeby systemu komputerowego. Jest to skuteczny rodzaj integracji, jednak ze względu na poziom rozwoju oprogramowania nie pozwala zbudować dużych i złożonych systemów. Jest również metodą kosztowną, głównie ze względu na używane narzędzia i wysokiej klasy specjalistów je obsługujących.
3. Organizacyjną – integracja ta sprowadza się do reorganizacji przedsiębiorstwa pod kątem optymalizacji przetwarzania informacji, sprowadza się do koordynacji procesów i celów poszczególnych szczebli systemu informatycznego, kanałów przesyłania i identyfikacji źródeł informacji.
4. Konstrukcyjno-technologiczną – zakłada już we wczesnych etapach analizy organizacyjno-informacyjnej i tworzenia koncepcji systemu dokonanie zmian restrukturyzacyjnych w organizacji gospodarczej i przyjęcie jednolitych założeń dotyczących informacji, kodyfikacji, algorytmów, interfejsów, systemu operacyjnego i konfiguracji sprzętowej. Integracja ta likwiduje ponadto ograniczenia pozostałych trzech rodzajów integracji: ograniczenia związanego z wielkością firmy (integracja techniczna), ograniczenia psychologicznego (organizacyjna) i problemy zarządzania projektem (projektowa).

System informacyjny wspomagający zarządzanie jest formalnie definiowany jako system komputerowy dokonujący wyboru, udostępniania i integracji pochodzących z różnych źródeł danych po to, aby w odpowiednim czasie dostarczyć informacji niezbędnych do podejmowania decyzji.

2. Ewolucja systemów informatycznych zarządzania

Ewolucja systemów informatycznych zarządzania (rys. 37) przebiegała następująco:

SET – systemy ewidencyjno-transakcyjne. Główne zadanie: czasochłonne, masowe, powtarzające się i manualne przetwarzanie dużej liczby danych źródłowych. Zastosowanie:
- księgowość,
- systemy płac,
- gospodarka magazynowa,
- specyfikacje wyrobów – produkcja.

SID – systemy informacyjno-decyzyjne. Główne zadanie: poprawa sprawności zarządzania na poziomie operacyjno-taktycznym. Wspomaga kontrolę sterowanie i koordynowania w krótkich okresach. Zastosowanie:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

1. Sterowanie produkcją,
2. Prognoza sprzedaży,
3. Monitoring.

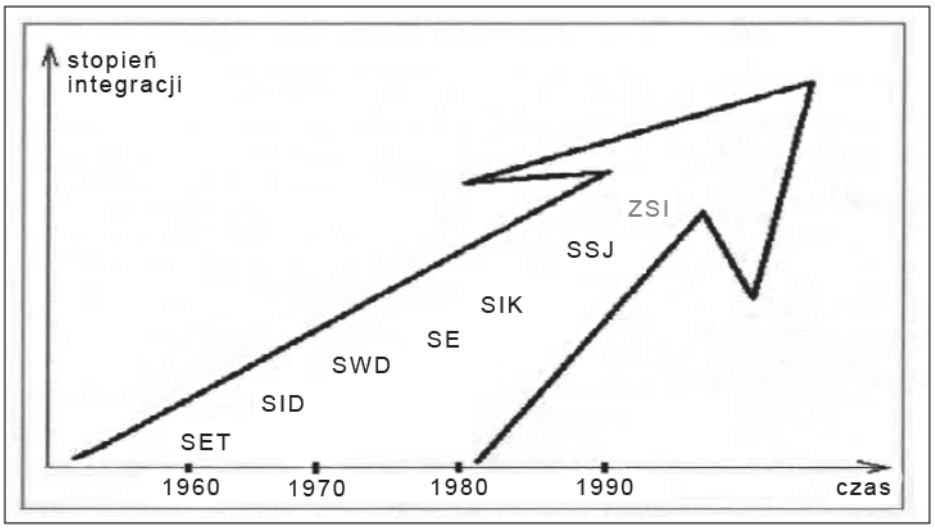
SWD – systemy wspomagania decyzji. Główne zadanie: narzędzie zarządzania na poziomie strategicznym. Odpowiada na następujące pytania: Co powinienem wiedzieć? Jaka jest obecna sytuacja? Co na nią wpływa? Co mogę zrobić? Co więcej powinienem wiedzieć? Zastosowanie:
- prognozowanie długoterminowe,
- optymalizacja wielkości produkcji,
- wariantowanie.

SE – systemy eksperckie. Główne zadanie: wybór najlepszego rozwiązania określonego problemu. Oczekuje się od nich trafnych ekspertyz, przeprowadzenia odpowiednich akcji (działań) udzielanie wyjaśnień i porad oraz uzasadnień. Zastosowanie:
– diagnozy,
– planowanie strategiczne,
– weryfikacja koncepcji strategicznych.

SIK – systemy informowania kierownictwa.

SSI – systemy sztucznej inteligencji.

ZSI – zintegrowane systemy informatyczne.



Rysunek 61. *Ewolucja systemów informatycznych zarządzania*

Źródło: M. Krupa, *Komputerowo zintegrowane zarządzania wprowadzenie* Portal wsizrzeszow.pl/plik. aspx? Id=3025

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Zintegrowane systemy decyzyjne są to modułowo zorganizowane systemy informatyczne, które pełnią istotną rolę w procesach podejmowania decyzji, szczególnie tam, gdzie konieczne jest szybkie przetworzenie ogromnych ilości danych lub gdzie charakterystyka sytuacji decyzyjnej wymaga zastosowania skomplikowanych obliczeniowo modeli. Do zadań systemów wspomagających decyzje zaliczamy[300]:

- wspomaganie menedżerów w ich procesach decyzyjnych przy rozwiązywaniu problemów niestrukturalnych,
- zwiększenie efektywności podejmowania decyzji,
- łączenie użycia modeli i technik analitycznych z użyciem wielu danych,
- umożliwienie zmian w komponentach, tak jak to ma miejsce w procesach decyzyjnych,
- umożliwienie wprowadzenia elementów intuicyjnych i pracy z niepełną bądź niepewną informacją,
- umożliwienie przeprowadzenia testów, czyli praca metodą prób i błędów,
- proponowanie rozwiązania w oparciu o reguły wnioskowania.

3. Systemy zarządzania bazami danych

Systemy zarządzania bazami danych są jednym z podstawowych komponentów zintegrowanych systemów decyzyjnych. Aby zdefiniować system zarządzania bazami danych, trzeba najpierw ustalić, co rozumiemy pod pojęciem baz danych. **Bazę danych można zdefiniować jako zbiór powiązanych ze sobą tabel**, które zawierają zorganizowany zbiór danych o tej samej strukturze. Natomiast system zarządzania tymi bazami jest programem lub zestawem programów służącym do wykonywania różnych operacji na bazach danych. Umożliwia on tworzenie baz danych, dopisywanie danych, ich modyfikację, usuwanie, porządkowanie, wykonywanie obliczeń lub wspomaga graficzną prezentację zgromadzonych danych.

Nierozłącznym pojęciem związanym z bazami danych jest model baz danych. Pojęcie to może być używane zarówno w kontekście budowy baz danych, jak i w odniesieniu do projektu baz. W sensie architektury baz danych rozumiany jest jako zbiór zasad dotyczących definicji struktury baz danych, zasad operowania na danych i ich integralności, natomiast pojęcie modelu jako projektu charakteryzuje zbiór wymagań dotyczących pewnej aplikacji. Z uwzględnieniem architektury wyróżniamy następujące modele baz danych:

[300] A.M. Kwiatkowska, *Systemy wspomagania decyzji. Jak korzystać z wiedzy i informacji w praktyce.* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 16

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

1. Model relacyjny,
2. Model hierarchiczny,
3. Model sieciowy,
4. Model semantyczny.

System zarządzania bazami danych składa się z następujących części:

1. Interpreter lub translator języka zapytań SQL – SQL jest standardowym językiem zapytań dla relacyjnych i nierelacyjnych baz danych. Język ten zawiera polecenia wyboru i analizy danych oraz polecenia tworzenia i modyfikowania baz danych.
2. Interpreter linii poleceń – narzędzie pozwalające na wpisywanie pojedynczych poleceń dotyczących tabel, indeksów i innych elementów. Zapewnia wykonanie tychże elementów oraz obsługę błędów.
3. Interfejs graficzny – służy do graficznego przedstawiania elementów baz danych. Umożliwia tym samym wykonanie wielu operacji z wykorzystaniem myszki.
4. Interfejs języka naturalnego – zapewnia działanie kreatorom (tabel, zapytań, formularzy itp.), które działają w oparciu o polecenia wydawane w tym języku.
5. Interfejs języka programowania – pozwala na pisanie procedur, funkcji oraz całych programów w różnych językach programowania.

Systemy zarządzania bazami danych realizują następujące zadania[301]:

- tworzenie i modyfikacja struktury baz danych,
- dodawanie i modyfikacja danych,
- udostępnienie języka zapytań,
- wizualizacja wyników.

4. System wspomagania decyzji

System wspomagania decyzji jest to program komputerowy wspierający menedżera w analitycznych fazach przygotowania decyzji, czyli w zbieraniu danych, ich przeliczaniu oraz w formułowaniu wariantów decyzji. Główną cechą wyróżniającą te systemy od innych analitycznych systemów informatycznych oraz decydującą o przydatności tych systemów jest zdolność do generowania propozycji działań decyzyjnych oraz określenia ich skutków. Systemy wspomagania decyzji wykorzystują dynamiczny model

[301] Tamże, s. 30

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

przedsiębiorstwa do symulacyjnego generowania predykcji, ilustrujących wpływ podjętych decyzji na całą organizację. Istotnymi narzędziami wykorzystywanymi przez tego rodzaju systemy są narzędzia przetwarzania informacji, systemy kalkulacyjne i raportujące. Dzięki nim istnieje możliwość zapewnienia: informacyjnej obsługi systemu, matematycznej obróbki strumieni pobranych i wygenerowanych danych, kształtowania sposobów wizualizacji rezultatów symulacji.

Ze względu na zaprezentowane zadania systemu wspomagania decyzji funkcje tych systemów można pogrupować na:

1) funkcje zorientowane na dane – odpowiadają zadaniom systemu raportującego. Polegają one na obsłudze informatycznej decydenta przez odpowiednie zaprezentowanie danych (układ dane – formy prezentacji). Użytkownik systemu wspomagania decyzji może dokonywać manipulacji danych poprzez ich importowanie, przeformatowanie czy łączenie. Manipulacja ma na celu uzyskanie zbioru informacji decyzyjnych o właściwej wartości analitycznej.
2) funkcje zorientowane na techniki kalkulacyjne – pozwalają pełnić systemom wspomagania decyzji rolę systemu kalkulacyjnego. SWD integruje dane z procedurą kalkulacyjną, aby wykonać obliczenia numeryczne, które są niezbędne do rozwiązywania problemów analitycznych. Za pomocą środków grafiki ekonomicznej zaczerpniętych z biblioteki form prezentacji przetwarza się wyniki tych obliczeń w celu ich wizualizacji (układ dane – techniki kalkulacyjne – formy prezentacji).
3) funkcje zorientowane na model symulacyjny – najważniejsze czynności SWD, gdyż to właśnie te funkcję stanowią o przynależności oprogramowania do systemów decyzyjnych. Posługując się systemem wspomagania decyzji zaopatrzonym w symulator komputerowy możemy wykonać różnorodne działania, takie jak: symulacja zachowania się systemu ekonomicznego przedsiębiorstwa, predykcja wyników gospodarczych czy wartościowanie wariantów decyzji. Dzięki tej funkcji SWD umożliwia integrację układu dane – model – techniki kalkulacyjne – formy prezentacji graficznej. Co umożliwia przekształcanie informacji o charakterze decyzyjnym w plan działania, umożliwiający przedsiębiorstwu uzyskanie zadowalających wyników.

Projektowanie systemu wspomagania decyzji powinno przebiegać w dwóch odrębnych etapach: projektowaniu informacyjnym i projektowaniu informatycznym. Na pierwszym etapie projektowania należy zdefiniować SWD jako system realizujący czynności przetwarzania danych, które wynikają z dynamicznej analizy decyzyjnej. W drugim etapie, czyli w projekto-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

waniu informatycznym należy ustalić, jak powinien być zbudowany program komputerowy oraz jakiego sprzętu informatycznego należy użyć przy realizacji funkcji analitycznych SWD[302].

5. Narzędzia sztucznej inteligencji wykorzystywane w procesie decyzyjnym

Systemy sztucznej inteligencji to systemy komputerowe, imitujące zachowanie przypisane inteligencji człowieka. SI jest wiedzą interdyscyplinarną, czerpiącą pojęcia i metody z takich dyscyplin naukowych jak: matematyka, psychologia czy językoznawstwo[303], jest ponadto zbiorem interesujących i potencjalnie użytecznych metod. Obecnie znajduje ważne zastosowania między innymi w dziedzinie sterowania i podejmowania decyzji, a różnorodność jej tematyki sprawia, że jest przedmiotem wielu badań naukowych. Do zagadnień sztucznej inteligencji zaliczamy między innymi takie dziedziny, jak: sieci neuronowe, algorytmy ewolucyjne, zbiory rozmyte czy inżynieria wiedzy[304].

5.1. Sztuczna sieć neuronowa

Sztuczna sieć neuronowa to uproszczony modelem neuronów mózgu, który składa się z dużej liczby elementów przetwarzających informacje. Pod względem osiąganych wyników sztuczne sieci neuronowe podobne są do naturalnego systemu nerwowego, dlatego stanowią pewną alternatywę dla sekwencyjnego przetwarzania informacji przez komputery. Główną ich funkcją jest rola symulatorów określonych modeli matematycznych, które realizują przetwarzanie informacji znajdujących się w strukturach połączeń między jednostkami przetwarzającymi (neuronami). Właśnie połączenie neuronu z innymi neuronami tworzy układ rozproszony, który przypomina działanie naturalnego systemu nerwowego.

Model sztucznego neuronu stworzonego na bazie neuronu naturalnego został po raz pierwszy przedstawiony przez McCullocha i Pittsa w 1943 roku. Był to przetwornik, który przetwarzając sygnały wejściowe generował odpowiednie sygnały wyjściowe. Sztuczny neuron posiadał takie elementy jak: połączenia wejściowe i połączone z nimi liczby zwane, wagami, element sumujący pobudzenie z połączeń wejściowych oraz element progowy, generujący stan na wyjściu (niski lub wysoki).

---

302 E. Radosiński, *Systemy informatyczne w dynamicznej analizie decyzyjnej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 2001

303 Tamże

304 W. Findeisen, *Automatyka i systemy informacyjno – decyzyjne. Kierunki badań i rozwoju*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Ze względu na połączenie neuronów w sieci oraz kierunek przepływu sygnałów można wyróżnić następujące rodzaje sztucznych sieci neuronowych:

- sieci jednokierunkowe jednowarstwowe,
- sieci jednokierunkowe wielowarstwowe,
- sieci rekurencyjne – występuje sprzężenie zwrotne między warstwą wejściową, a wyjściową.

Sieci neuronowe ze względu na podobieństwo swoich procesów do procesów myślowych człowieka znajdują zastosowanie w[305]:

1. Przetwarzaniu niekompletnych, rozmytych i sprzecznych danych,
2. Przetwarzaniu równoległym i rozproszonym,
3. Szybkim przetwarzaniu dużej ilości danych,
4. Generowaniu przybliżonych wyników,
5. Optymalizacji decyzji gospodarczych,
6. Filtracji sygnałów,
7. Kompresji obrazów i dźwięków,
8. Aproksymacji wartości funkcji.

5.2. Algorytmy ewolucyjne

Podobnie jak sieci neuronowe i zbiory rozmyte zaliczane są do technik inteligentnych badania i poznania przedsiębiorstwa, ze względu na zdolność do przybliżonego wnioskowania i kodowania znaczenia pojęć leksykalnych. Do algorytmów ewolucyjnych zaliczam iteracyjne sposoby poszukiwania rozwiązań problemu, które emitują mechanizmy charakterystyczne dla procesu ewolucji. Ze względu na proces obliczeniowy algorytmy ewolucyjne można podzielić na: algorytmy genetyczne, programowanie genetyczne, strategie i programowanie ewolucyjne.

Algorytm ewolucyjny jest adaptacyjną procedurą poszukiwania rozwiązania dla zagadnień optymalizacyjnych, która funkcjonuje w zakodowanej przestrzeni rozwiązań i wykorzystuje procesy losowe do określania kierunku przeszukiwania. Parametry zadania optymalizacyjnego zakodowane są w postaci skończonego ciągu znaków i nazwany jest osobnikiem lub chromosomem. Przy czym wymagane jest, aby dla każdego rozwiązania można było określić dopasowanie parametrów do zadania optymalizacyjnego. Działanie algorytmu ewolucyjnego polega na znalezieniu takiego parametru (zestawu parametrów) maksymalizującego funkcję dopasowania, która to

[305] A. Michalski, *Wykorzystanie technologii i systemów informatycznych w procesach decyzyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2002

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

wartościuje warianty rozwiązania ze względu na lepsze lub gorsze rozwiązania problemu. Za pomocą algorytmów ewolucyjnych można znaleźć rozwiązanie, w którym obszarem poszukiwania jest populacja osobników podlegających procesom doboru i selekcji (w ramach cyklu ewolucyjnego). W przypadku algorytmów genetycznych osobnikami będą ciągi binarne, w programowaniu genetycznym – drzewa, w strategiach ewolucyjnych – wektory zmiennoprzecinkowe, natomiast w programowaniu ewolucyjnym automaty skończone. Algorytmy ewolucyjne cieszą się wzrastającym zainteresowaniem, gdyż w wielu zagadnieniach są metodami skutecznymi, a niekiedy jedynymi sposobami poszukiwania rozwiązania[306].

Algorytmy ewolucyjne stosowane są głównie przy zagadnieniach optymalizacyjnych – optymalizacji warunkowej, wielokryterialnej czy kombinatorycznej. Jednak mają również zastosowanie w takich zagadnieniach, jak[307]:

- identyfikacja reguł do prognozowania rentowności przedsiębiorstwa,
- ustalenie preferencji klienta,
- prognozowanie na rynku finansowym,
- analiza bankructwa i klasyfikacja ryzyka kredytowego,
- ustalanie optymalnego czasu reklamowego w TV,
- zadania transportowe,
- ustalenie harmonogramów.

Wprowadzenie zmiennych lingwistycznych – jednego z podstawowych narzędzi logiki rozmytej, które zamieniają codzienny język człowieka na język matematyki, doprowadziło do powstania klasy systemów, zwanych **systemami rozmytymi**. Systemy te reprezentują istotne cechy za pomocą teorii zbiorów rozmytych. Do głównych rodzajów tych systemów można zaliczyć: rozmyte systemy ekspertowe, rozmyte systemy sterowania, systemy rozpoznawania obrazów, klasyfikację rozmytą i predykcję rozmytą.

Systemy rozmyte najczęściej łączone są z systemami ekspertowymi i sztucznymi sieciami neuronowymi, rzadziej występują bez połączenia z innymi systemami. Mają największe zastosowanie, gdy należy podjąć decyzję przy niepełnej czy nieprecyzyjnej wiedzy. Są stosowane m.in. w[308]:

- sterowaniu sprzętem medycznym,
- dziedzinach, w których pomiary są nieprecyzyjne i silnie zakłócone, takie jak np. tomografia komputerowa, monitorowanie środowiska,
- systemach rozpoznawania pisma, mowy, obrazów.

306 E. Radosiński, *Systemy informatyczne w dynamicznej analizie decyzyjnej*, op. cit.

307 J.S. Zieliński, *Inteligentne systemy w zarządzaniu. Teoria i praktyka*. op. cit.

308 A.M. Kwiatkowska, *Systemy wspomagania decyzji. Jak korzystać z wiedzy i informacji w praktyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 91

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Podstawową metodą rozwoju systemów decyzyjnych jest łączenie różnych typów systemów w jedną funkcjonalną całość. To połączenie daje pozytywne rezultaty, przede wszystkim ze względu na możliwość uzupełniania się poszczególnych typów systemów.

Jednym z rodzajów systemów wspomagających decyzje są zintegrowane systemy zarządzania przedsiębiorstwami.

Współczesne systemy zarządzania przedsiębiorstwem powstały w efekcie długotrwałej ewolucji założeń teoretycznych oraz technologii oferowanych przez przemysł komputerowy. Organizacje zajmujące się produkcją dóbr zawsze stawały przed problemem właściwego zaopatrzenia w środki potrzebne w procesie wytwarzania. Dwa podstawowe powody, skłaniające przedsiębiorstwa do redukowania zapasów, to:

- zaangażowanie kapitału,
- ryzyko zamrożenia kapitału w „martwych zapasach".

Z biegiem lat wypracowano metody planowania i sterowania produkcją tak, aby przy możliwie najmniejszych kosztach własnych i maksymalnym wykorzystaniu środków produkcyjnych, wytworzyć produkt zgodny z wymaganiami klienta. Początkowo systemy obsługiwały obszar gospodarki magazynowej – IC, by stopniowo objąć produkcję – MRP, finanse – MRP II, dystrybucję, transport, serwis – ERP, oraz narzędzia wspomagające wdrażanie, modelowanie i optymalizowanie procesów – DEM.

Jeżeli nic nie zachwieje rozwoju systemów ERP, zintegrowane, kompleksowe systemy wspomagania zarządzania będą wkrótce codziennością w większości zakładów produkcyjnych, wypierając lub przynajmniej wspomagając człowieka w niewdzięcznych zadaniach związanych z operowaniem (transakcjami) na najniższym – operacyjnym – i częściowo na średnim – taktycznym – poziomie, oraz pozwalając uzyskać szeroką perspektywę na działalność całego przedsiębiorstwa, która jest niezwykle pożyteczna z punktu widzenia naczelnego kierownictwa.

Jednak współczesne zarządzanie wymaga struktur informacyjnych wykraczających poza ramy tradycyjnych, monolitycznych systemów ERP. Zmieniająca się perspektywa wymusza na przedsiębiorstwach coraz elastyczniejsze podejście do systemów sterowania produkcją, by uzyskać przewagę konkurencyjną. Dotychczas w przedsiębiorstwach główny element stanowiły systemy klasy MRP/MRPII/ERP z rozwijającymi się w ich cieniu systemami zarządzania kontaktami z klientami (Customer Relationship Management – CRM) oraz systemami do zarządzania łańcuchem dostaw (Supply Chain Management – SCM). W ciągu najbliższych kilku lat, wraz z rozwojem rynku elektronicznego, systemy te zyskają co najmniej takie samo znaczenie, jakie mają obecnie systemy ERP. Na rynku dojdzie zapewne do integracji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

znacznej części producentów ERP, CRM i SCM. Gartner nie uważa jednak, iż jest to jedyny możliwy scenariusz. Choć ERP będzie rozbudowywane o elementy zarządzania relacjami z klientami i łańcuchem dostaw, pozostaną samodzielne, znacznie bardziej rozbudowane, dedykowane aplikacje CRM i SCM.

Tradycyjny model wspomagania zarządzaniem (ERP) już wkrótce zostanie zastąpiony przez tzw. model E-commerce (collaborative commerce), który można określić mianem rozwiązań handlu elektronicznego, zapewniających współpracę na wielu płaszczyznach. Koncepcja E-commerce zakłada bezpośrednią komunikację aplikacji poszczególnych partnerów handlowych.

Internet jako medium komunikacyjne oraz możliwości stwarzane przez e-biznes zmieniają rolę aplikacji dla przedsiębiorstw. Sieć jest wykorzystywana do intensywnej komunikacji i współpracy w trybie on-line z klientami, partnerami i dostawcami, celem ulepszania, np. punktualności dostaw, jakości, informacji o materiałach, urządzeniach i transakcjach, personalizacji usług. Firmy inicjują bezpośrednią sprzedaż swoich produktów przez sieć (B2C – Business to Customer), nawiązują współpracę z innymi przedsiębiorstwami za pośrednictwem Internetu (B2B – Business to Business), organizują zakupy w sieci (e-procurement) lub stają się częścią składową najróżniejszych społeczności internetowych, takich jak giełdy czy aukcje. Dlatego też aplikacje dla przedsiębiorstw muszą współistnieć nie tylko z już działającymi systemami, ale również integrować się z serwisami internetowymi, aplikacjami dla urządzeń przenośnych, systemami do planowania projektów oraz systemami kontroli operacji i procesów. Praca w środowisku e-biznesu wymusza na systemach informatycznych szeroką skalowalność. Rozwiązania muszą umożliwiać obsługę tysięcy równoległych użytkowników, nie wpływając jednocześnie na wydajność wewnętrznych procesów.

Kluczem, który daje przedsiębiorstwu możliwość oszczędności, zarobku i wykorzystywania szans, jest zdolność systemu informatycznego do natychmiastowego reagowania na szybko zmieniające się otoczenie. W ten sposób wymienia się więcej informacji i zwiększa wartość dodaną. Jest to bardzo istotne, gdyż walka o pozyskanie, rozwijanie i utrzymywanie długotrwałych relacji z klientem staje się coraz trudniejsza. Również to jest powodem konieczności unowocześnienia tradycyjnych systemów ERP.

Przy tak szybkim rozwoju techniki absolutnie konieczne jest, aby zintegrowane systemy wspomagające zarządzanie miały zabezpieczenie dostępu do informacji, które odróżniają firmę od jej konkurentów i stanowią jej wyróżnik na rynku. Specjalne zabezpieczenia muszą gwarantować, że klienci i dostawcy mają dostęp wyłącznie do wyznaczonych informacji.

Wiele firm dopiero „identyfikuje" możliwości ERP i rzadko która z nich wykorzystuje większość zaimplementowanych w tych systemach funkcji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Obecnie w firmach wykorzystuje się sporo komputerów i serwerów – stosownie do wielkości zatrudnienia i realizowanych zadań. Na nich instalowane są poszczególne aplikacje biznesowe. Do obsługi całości potrzebny jest sztab wykwalifikowanych pracowników. To wszystko sprawia, że systemy wspomagające zarządzanie są dzisiaj drogie. Rozwiązaniem może być skorzystanie z outsourcingu całego systemu (platformy sprzętowej i programowej oraz specjalistów czuwających nad ich poprawnym działaniem). Użytkownicy będą mieli u siebie jedynie końcówki sieciowe, a reszta będzie się znajdowała u producenta/dostawcy. Według prognoz w przyszłości około jednej trzeciej wszystkich aplikacji biznesowych będzie obsługiwane przez dostawców usług aplikacyjnych (Application Service Provider – ASP).

5.3. Kryteria wyboru systemów

Proces wdrożenia powinien być poprzedzony odpowiednimi przygotowaniami poczynionymi przez nabywcę. Decyzja o zakupie bazy danych oraz kompleksowego systemu wspomagania zarządzania pociąga za sobą istotne konsekwencje dla firmy, następstwa, które w pełni staną się widoczne dopiero po latach.

Do wdrożenia systemu klasy MRP/ERP trzeba przejść przez trzy etapy:

- preparacja (preparation),
- zaangażowanie (engagement),
- sieć kontaktów (network).

Podczas fazy preparacji konieczne jest rozważenie następujących kwestii:

- Jakie są potrzeby organizacji? Dlaczego należy wybrać akurat ten pakiet? Jakie są możliwości jego rozwoju? W jaki sposób i kto będzie z niego korzystać? Jak firma zamierza za niego zapłacić (płaci centrala czy oddziały, duża płatność początkowa czy jej rozbicie)? Jakie są specjalne wymagania, które system musi spełniać (ze względu na rodzaj działalności oraz uwarunkowania formalne)?
- Analiza profilów użytkowania. Co się stanie, jeżeli implementacja okaże się ogromnym sukcesem i wykorzystanie systemu wzrośnie w sposób znaczący – czy wytrzyma on takie obciążenie? A co, gdy przedsiębiorstwo będzie zmuszone ograniczyć swoją działalność – czy system będzie mógł podążyć za nią, czy raczej przytłoczy ją swym ciężarem?

1. Budowa scenariuszy.
2. Najlepszy, najgorszy i najbardziej prawdopodobny scenariusz wdrożenia.
3. Opracowanie jasnych wytycznych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Przed przystąpieniem do negocjacji konieczne jest ustalenie ich głównego celu, który po przejściu trzech poprzednich etapów powinien być już wyraźnie widoczny. Wytyczne dla negocjatorów pozwalają im skoncentrować się na najważniejszych zagadnieniach, co jest szczególnie ważne w przypadku kontraktów niestandardowych. Należy zmotywować swoich negocjatorów. Przedstawiciele firmy wdrażającej z pewnością zorientują się, jakie jest nastawienie negocjatorów, i mogą próbować wywierać wpływ na przedsiębiorstwo w zakulisowych rozmowach, czemu zapobiec mogą jedynie, odpowiednio wcześnie ustalone, jasno określone zasady negocjacji. Wsparcie z wewnątrz jest niezwykle istotne dla negocjacji. Rozmowy z firmami wdrażającymi ciągną się często miesiącami i bez zrozumienia przez pracowników firmy ich pozytywnych wynik jest mocno zagrożony.

5.3.1. Kryterium funkcjonalności

Podstawowym kryterium wyboru dostawcy modułu, który ma wspierać dany aspekt działalności przedsiębiorstwa, jest zgodność funkcjonalności z potrzebami przedsiębiorstwa. Oczywiste jest, że kupując system, jesteśmy zainteresowani produktem najlepiej dostosowanym do naszych potrzeb. W związku z często znacznymi kosztami wdrażania przejście na system o niewystarczającej funkcjonalności jest fikcyjną oszczędnością. Natomiast zbyt szerokie możliwości pociągają za sobą dodatkowe koszty, nie tylko finansowe (szersza licencja), ale również organizacyjne (szkolenia pracowników, procedury itp.). Jednak nie wolno zapominać o przyszłych potrzebach firmy związanych z jej rozwojem. Należy tu uwzględnić żywotność gospodarczą systemu na poziomie 5 lat i długi czas wdrażania często przekraczający rok.

Ciekawym rozwiązaniem, ułatwiającym dopasowywanie systemu do rosnących potrzeb przedsiębiorstwa jest podział systemu na moduły i wewnątrz modułów na jeszcze mniejsze obszary funkcjonalności. Przedsiębiorstwo, rozpoczynając wdrożenie, kupuje i wdraża tylko funkcjonalność, która jest, mu potrzebna obecnie, ale w każdej chwili może rozszerzyć implementację o nowe funkcje. Jest to najrozsądniejszy kompromis między zakupem supersystemu, który potrafi wszystko, a prostego i taniego systemu do szybkiego wdrożenia, który jednak nie ma możliwości rozbudowy.

5.3.2. Kryterium konfigurowalności systemu (elastyczność, modułowość)

Konfiguracja (customizing) systemu to dostosowywanie systemu informatycznego do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa. Najczęściej systemy dostarczane są ze standardową konfiguracją, w którą trzeba wbudować procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Odbywa się to w następujący sposób: Spe-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

cjaliści i użytkownicy spotykają się z twórcami procesów, aby opracować i uaktualnić model biznesowy. Model biznesowy jest następnie przekształcany w modele procesów, które definiują przebieg czynności i odpowiadające im biznesowe układy logiczne, reguły oraz wskaźniki działania.

Bardzo dokładna i głęboka konfiguracja systemu pozwala na dostosowanie każdego szczegółu jego standardowej funkcjonalności do potrzeb firmy. Zmniejsza to konieczność przygotowywania w trakcie wdrażania rozwiązań niestandardowych.

Jednak możliwość konfiguracji zwiększa zdecydowanie koszty wdrożenia systemu:

- wyższe koszty oprogramowania ze względu na swoją uniwersalność
- wyższe koszty wdrożenia przez konieczność dokładnego ustawienia, wszystkich parametrów i zdecydowane wydłużenie projektu wdrożenia,
- koszty szkolenia zespołu wdrożeniowego i wspierającego aplikację po wdrożeniu z zawiłości konfiguracji systemu.

Należy podkreślić, że odpowiednia konfigurowalność systemu umożliwia dostosowanie skomplikowanych systemów do potrzeb dużych korporacji. Jest to proces długotrwały i kosztowny. Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) działają najczęściej w jednym kraju, ich struktura nie jest zbyt skomplikowana i mają ograniczone budżety na informatyzację. Ich wybór to mniejsze systemy dostarczane już prawie w pełni skonfigurowane, które nie wymagają żadnych lub minimalnych modyfikacji.

5.3.3. Kryterium wielkości przedsiębiorstwa

Jest to oczywiste kryterium. Inne wymagania względem systemu informatycznego będą stawiać małe, inne – średnie przedsiębiorstwa, a jeszcze inne – duże przedsiębiorstwa i korporacje światowe. Właściwie wszędzie tam, gdzie w procesie gospodarczym pojawia się klient, system klasy MRP może znaleźć zastosowanie. Każdy, kto ma do czynieniaw swojej działalności z klientami, chciałby wiedzieć, kiedy może zrealizować zamówienie klienta, co jest mu do tego potrzebne, czego mu brakuje, kiedy brakujące elementy będą dostępne, ile to będzie kosztowało i czy na realizacji danego zamówienia zyska czy straci. Na wszystkie pytania odpowiadają systemy typu MRP.

Przedsiębiorstwom małym i średnim (MSP) lub o rozproszonej strukturze, gdzie role i funkcje są zdecentralizowane, a pracownicy często operują poza siedzibą firmy, polecana jest usługa outsourcingowa. W przypadku usług informatycznych przedmiot usługi outsourcingowej można określić następująco:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

- Facility Management – firma zewnętrzna przejmuje odpowiedzialność za prawidłowe działanie sprzętu informatycznego i/lub oprogramowania w przedsiębiorstwie. Najczęściej sprzęt i oprogramowanie są własnością przedsiębiorstwa i znajdują się na jego terenie, natomiast firma zewnętrzna wykonuje planowe działania konserwatorsko – administracyjne oraz interweniuje w przypadku awarii.
- Application Solution Provider – aplikacje specjalistyczne (np. systemy ERP, CRM) są własnością firmy zewnętrznej i zainstalowane są w jej siedzibie. Pracownicy przedsiębiorstwa korzystają z aplikacji, łącząc się przez internet lub łączem bezpośrednim i pracując na wydzielonej i odpowiednio zabezpieczonej bazie danych.

Głównymi przeszkodami upowszechnienia outsourcingu systemów biznesowych są przede wszystkim wąskie i niezbyt bezpieczne łącza oraz brak zaufania do firm zewnętrznych (ich rzetelności, lojalności). Za outsourcingiem przemawiają natomiast rosnące kłopoty z pozyskaniem wykwalifikowanej kadry oraz możliwość precyzyjnego określenia kosztów korzystania z systemu. Dlatego outsourcing oprogramowania wspomagającego zarządzanie będzie się upowszechniał, choć początkowo zapewne w ograniczonej formie, np. tylko w zakresie administracji systemu.

Wymagania i kryteria wyboru systemów w zależności od skali działalności firmy przedstawia poniższa tabela 18. Dokładne informacje na temat oferowanych w Polsce systemów zawarte są w następnym rozdziale.

Tabela 18. Kryteria wyboru systemów w zależności od skali działalności firmy

Kryterium	Małe firmy	Średnie firmy	Duże firmy
Funkcjonalność	Standardowy program pokrywający funkcjonalnością całe potrzeby firmy.	Maksymalne wykorzystanie standardowej funkcjonalności i specjalne rozwiązania. Otwartość systemu na rozwój i zmiany.	Jak najszersza funkcjonalność i specjalne rozwiązania. Dużo interfejsów do innych aplikacji. Elastyczność raportowania.
Konfigurowalność	Minimalna lub brak – konfiguracja standardowa.	Elastyczność konfiguracji i użycie rozwiązań branżowych.	Bardzo duża elastyczność systemu: wielonarodowość,wielowalutowość itp. Opłacalne wykorzystanie rozwiązań branżowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tab. 18. cd.

Ekonomiczne	Niska cena i prawie zerowe koszty wdrożenia. Szybki zwrot z inwestycji.	Ograniczenie kosztów wdrożenia. Szybkie wdrożenia i oczekiwanie szybkich zwrotów z inwestycji.	Duże koszty – licencja dla tysięcy użytz wdrażania, duże koszty utrzymania. Długi okres zwrotu.
Budżet IT	Pojedyncze licencje za kilkaset złotych.	Kilkadziesiąt tysięcy złotych – 0,5 mln.	Kilka – kilkanaście milionów złotych.
Ilość użytkowników	< 30	30–200	200 – kilka tysięcy
Wdrażane moduły	Najczęściej jeden program do sprzedaży, księgowości i prostej logistyki.	Rachunkowość finansowa, Controlling, Sprzedaż i Dystrybucja, Logistyka, rzadziej Produkcja.	Wdrożenie wszystkich modułów, ale w odstępach czasowych: Rachunkowość finansowa, Controlling, Sprzedaż i Dystrybucja, Logistyka, Produkcja.
Dotychczas stosowane moduły i systemy	Nie mają wpływu na wybór nowego systemu.	Mały na wybór nowego systemu.	Mają wpływ na wybór nowego systemu.
Bezpieczeństwo i ochrona dostępu do danych	Wystarczy backup danych.	Kompleksowy i niezawodny system kopii bezpieczeństwa. Ogólna kontrola dostępu do systemu (na poziomie modułów i/lub funkcji).	Wyrafinowany i kosztowny system kopii bezpieczeństwa. Dokładna kontrola dostępu do danych (najlepiej z dokładnością co do grupy pól).

Źródło: W. Żebrowski, *Informatyczne systemy zarządzania produkcją obiektywne „za i przeciw" przy wyborze lub modernizacji,* Ogólnopolska Konferencja ZARZĄDZANIE PRODUKCJĄ – 2005 Wiosna, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Agencja Rozwoju Produktywności i Jakości Sp. z o.o

5.3.4. Kryteria ekonomiczne

Jest to podstawowe kryterium dla większości przedsiębiorstw. Inwestycje w technologię informatyczną, a w szczególności w systemy wspomagające zarządzanie firmą, powinny być podyktowane korzyściami ekonomicznymi,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

a nie modą lub chęcią pokazania się. Skala inwestycji, które niejednokrotnie wynoszą kilka milionów złotych powoduje, że przedsiębiorstwa starają się postępować ekonomicznie racjonalnie. Jednak pozostaje problem oceny wymiernej (w pieniądzu) korzyści z wprowadzenia systemów informatycznych. Jeszcze trudniej jest prognozować wymiernie te korzyści, zanim system zostanie wdrożony. Dokładne określenie celów zmiany i wprowadzenie kryteriów ich oceny umożliwia prognozowanie wymiaru korzyści.

Innym aspektem są ograniczone budżety firm, które w dużej mierze zależą od wielkości.

Średniej wielkości firmy dysponują budżetami rzędu kilkudziesięciu do kilkuset tysięcy złotych. Największe przedsiębiorstwa muszą liczyć się z wielomilionowymi wydatkami na wdrażanie i integracje systemów.

6. Koszty wprowadzenia systemu informatycznego

Systemy klasy ERP ze względu na swoją wielkość są sprzedawane w postaci pojedynczych modułów. Przedstawiona poniżej analiza kosztów dotyczy wprowadzania pojedynczych modułów tych systemów. Mimo że koszty dosyć łatwo przewidzieć i zliczyć, to należy zwrócić uwagę na specyfikę projektów informatycznych, które mają tendencję do przeciągania terminów. Każdy dzień opóźnienia to zwiększenie i tak bardzo dużych kosztów wdrożenia systemu. Stąd mimo prostego zestawienia kosztów należy liczyć z bardzo dużym niebezpieczeństwem przekroczenia budżetu. Koszty wprowadzenia systemu informatycznego możemy podzielić na: koszty oprogramowania, koszty sprzętu, koszty wdrażania systemu, koszty szkoleń, koszty utrzymania (support) i modyfikacji systemu.

Koszt oprogramowania

Jest to koszt zakupu danego modułu systemu. Najczęściej stosowana forma rozliczenia to zakup licencji na oprogramowanie i licencji na każde stanowisko pracy. Większość systemów klasy ERP wymaga zainstalowania na serwerze systemu zarządzania bazą danych (SZBD). Przy czym często klientom pozostawiona jest dowolność wyboru takiego systemu.

Najpopularniejsze to:

- ORACLE,
- MS SQL SERVER,
- INFORMIX,
- IBM DB2,
- PROGRESS.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Koszt sprzętu

Koszt zakupu sprzętu zależy od wielkości systemu (liczby użytkowników), zastosowanej technologii i dotychczasowego stopnia informatyzacji przedsiębiorstwa.

Do wyjątkowych należy sytuacja, gdy wprowadzenie systemu informatycznego pociąga za sobą konieczność zakupu całości nowego sprzętu. Jeżeli nawet występuje taka sytuacja komputery (stacje robocze) będą przez pracowników wykorzystywane też do innych celów – a więc ich koszt nie powinien być bezpośrednio kojarzony z projektem. Najczęściej jedynym i wystarczającym wydatkiem bezpośrednio związanym z projektem jest zakup bardzo szybkiego i wydajnego serwera. Technologia client-server coraz częściej stosowana w systemach klasy ERP umożliwia zastosowanie tańszych serwerów opartych o procesory Intela. Zdecydowanie droższe są serwery UNIX-owe oparte o procesory RISC. Należy podkreślić, że koszt sprzętu w porównaniu do innych ponoszonych wydatków jest mały. Szczególnie wyraźna różnica występuje przy wdrożeniach dużych i skomplikowanych systemów, gdzie zdecydowana większość kosztów przypada na koszty konfiguracji i licencji oprogramowania. Zastosowanie najnowszej technologii i niezawodnego sprzętu jako serwera aplikacji zdecydowanie poprawia efektywność pracy z systemem, nie zwiększając zarazem diametralnie kosztów całego przedsięwzięcia.

Koszt wdrożenia systemu

Koszty implementacji systemu w danym przedsiębiorstwie w dużym stopniu zależą od jego kompleksowości. Im większy system, tym dłuższy i bardziej mozolny jest proces jego konfiguracji. Na koszty wdrożenia składają się:

- koszty konfiguracji i rozbudowy systemu,
- koszt stworzenia interfejsów do innych aplikacji,
- koszt migracji danych ze starego systemu.

Sama usługa wdrożeniowa jest przeprowadzana najczęściej przez konsultantów firmy produkującej dany software. Nie ma konieczności angażowania zewnętrznych konsultantów lub absorbowania własnych wewnętrznych służb IT. Inaczej, jeśli analizować systemy zagraniczne. Ich uniwersalność – możliwość zastosowania w każdym przedsiębiorstwie każdej branży mieszczącym się w dowolnym kraju lub nawet działającego na kilku rynkach – znacznie komplikuje i wydłuża czas konfiguracjii implementacji systemu. Konfiguracja takich systemów na potrzeby danego przedsiębiorstwa (1 moduł) może trwać od kilku miesięcy do nawet jednego roku. Zespół projektowy przy wdrożeniach dla średnich i dużych przedsiębiorstw może składać się nawet z 10 osób. Konsekwencją tego są ogromne koszty, które rosną z każdym dniem wdrożenia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Skomplikowana natura systemów i zakres zmian, które muszą nastąpić w przedsiębiorstwie, często wymaga zlecenia wdrożenia zewnętrznej firmie konsultingowej. Bogatsze firmy skorzystają z usług dużych firm konsultingowych jak Andersen Consulting, Pricewaterhouse Coopers lub Deloitte&Touch. Mniejsze przedsiębiorstwa zlecą wdrożenie mniejszym, lokalnym firmom konsultingowym, specjalizującym się w systemach informatycznych. Tutaj koszt pracy konsultanta jest znacznie niższy.

Przy wyborze formy wdrożenia (dostawca software, zewnętrzna firma konsultingowa, wewnętrzny zespół IT, rozwiązanie mieszane) należy brać pod uwagę następujące czynniki:

1. Doświadczenie z poprzednich wdrożeń przyspiesza konfigurację,
2. Cena pracy konsultantów,
3. Późniejsze wsparcie i zmiany konfiguracji – koszty.

Koszty szkoleń

Bardzo ważnym elementem wdrożenia systemu informatycznego są szkolenia dla przyszłych użytkowników systemu. Mają one na celu takie przygotowanie użytkowników, aby w momencie rozpoczęcia pracy z nowym systemem byli oni w stanie w pełni wykorzystywać jego możliwości odpowiednio do swoich zadań.

Jeżeli wdrożenie i/lub wsparcie powdrożeniowe prowadzone jest przez wewnętrzny zespół IT, to dochodzą również koszty związane ze szkoleniami z zakresu konfiguracji i administrowania systemu. Koszt i zakres szkoleń zależy od kompleksowości systemu. Przy wdrażaniu mniejszych systemów liczba godzin i ich koszt nie są duże. Natomiast wdrażanie dużych systemów wymaga bardzo dokładnych szkoleń, co pociąga za sobą większe koszty.

Koszty utrzymania (support) i modyfikacji systemu

Po zakończeniu procesu wdrażania i uruchomieniu systemu produkcyjnego użytkownikom jest potrzebne wsparcie merytoryczne. Oprócz tego należy administrować system i wprowadzać ewentualne zmiany i poprawki (korekty błędów użytkowników bądź systemu, koszty zakupu aktualizacji systemu). Utrzymanie systemu może być prowadzone przez służby wewnętrzne IT danego przedsiębiorstwa lub zlecone na zewnątrz (outsourcing).

Koszt wdrożenia zależy głównie od czasu wdrażania, a nie jego zakresu. Inna kategorie wdrożenia systemu stanowią **koszty ludzkie**. Wdrożenie nowego systemu informatycznego pociąga za sobą duże zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, co przez pracowników bywa przyswajane z dużym oporem i dystansem. Obawiają się oni zwolnienia z pracy, okazują niechęć do nauki nowego systemu i do zmian zachodzącychw firmie. Warto podkreślić tu, że jest to jeden z kluczowych czynników ryzyka powodzenia tego przedsięwzięcia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Jan Cetner

ROZDZIAŁ XIV

MARKETING ORGANIZACJI

1. Wprowadzenie

Słowo „marketing" zostało zapożyczone z języka angielskiego. W tym języku jest to naturalna forma gramatyczna, wywodząca się od rzeczownika „market", czyli rynek. Podobnie jak od słowa „walk" – spacer, pochodzi „walking" – spacerowanie, a od słowa „fish" – ryba, pochodzi „fishing", czyli łapanie ryb, tak od słowa „market" wywodzi się „marketing", czyli działanie na rynku[309]. W tym znaczeniu słowo „marketing" pojawiło się w literaturze angielskojęzycznej co najmniej na początku XX wieku.

Jako nazwa zakresu wiedzy i umiejętności określenie „marketing" pojawiło się w pierwszej połowie tegoż stulecia na kursach sprzedaży hurtowej i detalicznej, a w latach 50. XX w. marketing był już przedmiotem akademickim. Dziesięć lat później słowo to było już w powszechnym użyciu we wszystkich rozwiniętych krajach kapitalistycznych, zarówno w Ameryce, jak w Europie Zachodniej i na azjatyckich wybrzeżach Pacyfiku. Po 1990 roku upowszechniło się w dawnych państwach realnego socjalizmu, także w Chinach, oraz w krajach rozwijających się, stało się więc pojęciem globalnie rozpoznawalnym.

2. Definicja marketingu

Kotler[310]: „Marketing jest to proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu jednostki i grupy uzyskują to, czego potrzebują i pragną, przez tworzenie oraz wzajemną wymianę produktów i wartości".

Definicję tę można uznać – ze względu na autorytet Kotlera – za niepodważalną, jednak należy też zauważyć, że jej stosowanie nie jest pozbawione wad. Jedną z nich jest jej złożoność – posługuje się szeregiem pojęć

[309] Dosłownym odpowiednikiem słowa „marketing" byłoby w języku polskim „rynkowanie" czy „rynkarstwo"

[310] Philip Kotler (ur. w 1931 r.), ekonomista amerykański, uważany za najwybitniejszego znawcę współczesnego marketingu

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

(proces społeczny, proces zarządczy, potrzeby, pragnienia, tworzenie, wymiana, produkty, wartości), których precyzyjne zrozumienie nie jest bynajmniej powszechne, wymagałyby więc uprzedniego zdefiniowania.

Drugą wadą tej definicji jest jej nadmierna obszerność. Każdą działalność gospodarczą (a także wiele form działalności pozagospodarczych) można by opisać jako „proces, dzięki któremu ludzie uzyskują to, czego potrzebują, poprzez wzajemną wymianę produktów i wartości". Prowadzi to do słusznego spostrzeżenia, że marketing nieodłącznie towarzyszy każdej ludzkiej działalności, której efektem jest wzajemna wymiana. Jednak pomimo tej słuszności, definicja powyższa nie pozwala nam odróżnić, które z elementów działań ludzkich można zaliczyć do marketingu, a które leżą poza jego obszarem.

Kotler zdaje się to dostrzegać, podaje bowiem, iż „najprostszą definicją może być ta: Marketing jest zyskownym dostarczaniem zadowolenia klientom".

Trzeba pamiętać, że marketing nie jest zasobem organizacji, lecz procesem, w którego realizowaniu organizacja uczestniczy. Z punktu widzenie menedżera organizacji marketing należy rozumieć jako zbiór działań, zorientowany na cel, jakim jest zaspokajanie potrzeb klienta.

Zatem biorąc to pod uwagę, marketing zdefiniujemy następująco:

Marketing to zbiór działań organizacji, zmierzających do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb klienta, w celu realizacji jej podstawowego celu.

Podstawowym celem przedsiębiorstw jest osiągnięcie zysku, jednak trzeba pamiętać, że przedsiębiorstwa to jedna z wielu kategorii organizacji, które stawiają sobie bardzo różnorodne cele. Dla przykładu, celem:

- partii politycznej jest uczestnictwo we władzy,
- organizacji ekologicznej – nakłonienie konsumentów i producentów do postępowania przyjaznego dla środowiska,
- kościoła czy innej organizacji wyznaniowej – spowodowanie postępowania zgodnego z regułami, wynikającymi z zasad danego wyznania,
- policji – zapewnienie porządku i bezpieczeństwa publicznego.

3. Geneza marketingu i rozszerzanie zasięgu jego stosowania

Dla zrozumienia istoty marketingu może być pomocne prześledzenie sytuacji historycznej, w której zyskał on popularność, w porównaniu z epoką, w której kształtowała się klasyczna myśl ekonomiczna.

Ekonomia jako nauka pojawiła się pod koniec XVIII stulecia. W owym czasie podstawowym źródłem energii cieplnej było spalanie drewna, węgiel był wykorzystywany nader rzadko. Jednak ilość drewna była ograniczona powolnym wzrostem lasów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Choć już istniały maszyny parowe, zdolne do przekształcenia energii cieplnej w mechaniczną, lecz ich wysoka cena i niska sprawność powodowały, że częściej sięgano po energię wód płynących, pozyskiwaną przy pomocy kół wodnych, nasiębiernych i podsiębiernych, a następnie przy pomocy skomplikowanego systemu przekładni i pasów transmisyjnych przenoszoną do poszczególnych maszyn i urządzeń ówczesnych fabryk. W związku z tym fabryki mogły powstawać jedynie przy wartko płynących rzekach i strumieniach.

Brak łatwo dostępnej energii mechanicznej powodował trudności w wydobyciu surowców mineralnych – dostępne były tylko te, zalegające płytko pod glebą, zwykle ubogie; do zasobów znacznie bogatszych, znajdujących się głębiej, kilkaset metrów pod powierzchnia, ówczesna ludzkość nie potrafiła sięgnąć.

Co więcej – wydobyte surowce trudno było przetransportować. Transport lądowy opierał się na sile mięśni – koni, wołów, osłów, czasem ludzi. Transport morski na zmiennej i kapryśnej sile wiatrów. System transportu kolejowego dopiero powstawał.

Pomimo nadmiaru niewykwalifikowanej siły roboczej – mieszkańców wsi masowo wówczas migrujących do miast – brakowało pracowników o odpowiednim technicznym przygotowaniu do produkcji i eksploatacji maszyn i urządzeń. Ówczesne uczelnie kształciły niemal wyłącznie w zakresie nauk humanistycznych i prawnych. Wprawdzie istniała już pierwsza uczelnia techniczna – węgierska Akademia Górnicza w Bańskiej Szczawnicy na terenie dzisiejszej Słowacji, ale dominował niewydolny system kształcenia mistrz – uczeń.

Głównym problemem ówczesnej gospodarki był brak zasobów. Brak energii, środków transportu, surowców i wykwalifikowanych pracowników. Głównym polem zainteresowania ekonomistów było takie gospodarowanie ograniczonymi zasobami, aby dzięki nim zaspokoić jak najwięcej potrzeb ludzi i organizacji. Ekonomia to sztuka radzenia sobie z brakiem zasobów.

Marketing powstał w zupełnie innej sytuacji. Podczas II wojny światowej zamówienia wojenne spowodowały, że gospodarka USA działała na najwyższych osiągalnych obrotach. Pamiętajmy, że zamówienia wojenne to nie tylko karabiny, czołgi, okręty i amunicja. To także zupa pomidorowa i mielonka w puszkach (słynny „spam"), potrzebna do zachowania rannych przy życiu penicylina, bawełna na mundury i tysiące innych produktów.

Na przełomie lat 40. i 50. XX wieku zapotrzebowanie na te produkty gwałtownie spadło. Gospodarka amerykańska mogła wyprodukować wszystko w dowolnych ilościach – ale nie było nabywców. Oczywiście nie oznacza to, że ograniczenia zasobów znikły, lecz jedynie, że w tej konkretnej sytuacji gospodarczej przestały być istotne.

Można było oczekiwać kolejnego kryzysu nadprodukcji – kolejnego, gdyż już wielokrotnie kryzys tego typu miał miejsce, wręcz uważano ich występowanie za nieodłączną cechę kapitalizmu. Jednak tym razem pojawiła się nowa koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej – marketing,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

która może nie całkiem uchroniła gospodarkę amerykańską przed spadkiem produkcji, ale spowodowała, że ograniczył się on tylko do niektórych branż i nie nabrał charakteru globalnego kryzysu. Mechanizm działania marketingu można wyjaśnić na poniższych przykładach.

Przykład 1.

Żywność w puszkach, taka jak zupa pomidorowa czy mielonka, była produkowana na potrzeby wojska, gdzie w warunkach frontowych trudno było nawet o zwykłe podgrzanie posiłku, nie mówiąc o jego przygotowywaniu z surowców. Koniec wojny oznaczałby zapewne upadek wielu zakładów, produkujących żywność w puszkach, gdyby nie pewne spostrzeżenie marketingowe.

Zgodnie z zaleceniami marketingu poświęcono wiele uwagi potrzebom potencjalnych konsumentów. Kto gotuje zupę pomidorową? Najczęściej „pani domu", która chce mieć gotowy obiad w chwili, gdy do domu przyjdą mąż i dzieci, nawet gdy sama też pracuje zawodowo (przynajmniej taki model dominował w latach 50.). Zapewne z trudem starcza jej czasu, by parę kilo pomidorów kupić, sparzyć, obrać ze skórki, następnie dusić na wolnym ogniu, by uzyskać konsystencję zupy.

Bardzo chętnie nabędzie gotową zupę pomidorową w puszce!!! Np. zupę pomidorową Campbell.

Przykład 2.

Meble mogą być użytkowane bardzo długo, wręcz nie można określić momentu, kiedy utracą swe cechy użytkowe. Przy biurku z epoki mojego dziadka uczył się mój syn i nie ma żadnego technicznego powodu, by nie korzystał z niego mój wnuk i prawnuk.

Meble zatem mogą być „wieczne", ale czy tego pragną ich użytkownicy?

Nie! My – użytkownicy mebli – nader chętnie wymienialibyśmy je co kilka lat na nowe. Bardziej modne, lepiej dostosowane do wymiarów mieszkania, do upodobań użytkowników, zwłaszcza dzieci. Może nie wszyscy, ale z pewnością znaczna część z nas wolałby meble tańsze, bardziej atrakcyjne, choć mniej trwałe.

Jak np. meble firmy IKEA.

Wiedza marketingowa początkowo dotyczyła wyłącznie przedsiębiorstw, wytwarzających towary (dobra materialne), jednak wkrótce jej stosowanie rozszerzono także na wytwórców usług. Sukcesy przedsiębiorstw, uwzględniających zasady marketingu przy podejmowaniu decyzji, skłoniły także szereg organizacji, działających dla innych celów, niż zysk (non profit[311]), do stosowania wybranych narzędzi i zaleceń marketingowych.

[311] „non profit" – z łacińskiego „bez zysku"

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W ten sposób powstał np. marketing organizacji ideowych i wyznaniowych, marketing służb państwowych i samorządowych, marketing miejsc, np. miast, czy marketing polityczny. Zwykle jednak te pojęcia rozumiane są jako zastosowanie tylko pewnych obszarów marketingu, najczęściej promocji. Rzadko który specjalista od marketingu organizacji „non profit" zadaje sobie trud, by zakresem swych rozważań objąć cały obszar marketingu.

4. Narzędzia marketingu

Na przełomie lat 50. i 60. amerykański ekonomista Jerry McCarthy zaproponował podział narzędzi marketingowych, wzorowany na koncepcji jego promotora, Richarda Clewetta, na cztery kategorie:

- *product,*
- *price,*
- *place,*
- *promotion.*

Od czterech liter „p", stojących na początku słów, określających poszczególne kategorie, koncepcja ta zwana jest „**4P**". W polskiej literaturze przyjęły się następujące określenia poszczególnych kategorii:

- **produkt,**
- **cena,**
- **dystrybucja**
- **promocja.**

Narzędzia te powinny tworzyć pewną spójną kompozycję marketingową (marketing mix), podporządkowaną marketingowej strategii przedsiębiorstwa, które je stosuje. Należy podkreślić, że planowanie narzędzi z poszczególnych kategorii powinno się dokonywać razem, z uwzględnieniem ich wzajemnych związków. Ważne jest także spostrzeżenie, że działające na rynku przedsiębiorstwo musi wykorzystywać narzędzia, należące do każdej z tych czterech kategorii, każda z nich jest niezbędna, a zarazem żadna z nich nie może być uważana za nadrzędną w stosunku do pozostałych.

4.1. Produkt

Produktem nazywamy to, co może zaspokajać potrzeby ludzi bądź organizacje, i zarazem jest oferowane oraz może być nabyte.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Oprócz produktów istnieją dobra, które nie są produktami – np. pogoda, klimat, krajobraz, chodnik przy ulicy – choć zaspokajają nasze istotne potrzeby, nie mogą być nabywane. Produkt musi mieć formę towaru, usługi i informacji, bądź być kompozycją tych form, tzw. hybrydą.

Towar to produkt materialny, czyli posiadający masę. Towarem są np. artykuły żywnościowe, sprzęt AGD, nieruchomości, samochody[312].

Usługi to produkt, który zaspokaja potrzeby nabywcy dzięki czynności, która zostaje wykonana na jego rzecz. Typowe usługi to pomoc domowa, transport, edukacja, telekomunikacja, organizacja wyjazdów turystycznych.

Informacja to produkt, który zaspokaja potrzeby poprzez dotarcie do świadomości nabywcy (bezpośrednio lub poprzez swoje wytwory). Produktem, którego istotą jest informacja, jest film, muzyka, gazeta, program telewizyjny, wykład, rzeźba itd. Informacja jednak nigdy nie może istnieć samodzielnie, zawsze musi mieć nośnik – towar (książka, dysk, pamięć typu „flash", rzeźba, obraz) lub usługę (wyświetlanie filmu w kinie, wykład, emisja programu telewizyjnego lub radiowego).

Można podać przykłady towarów i usług, występujących na rynku w czystej postaci, jak np. kilogram cukru lub 6 godzin opieki nad dzieckiem. Jednak znacznie częściej na rynku występują produkty, będące połączeniem form towaru, usługi i informacji, czyli wspomniane już hybrydy.

Przykład 3.

Połączeniem towaru i usługi jest obiad w restauracji – dla zaspokojenia potrzeb konsumenta niezbędny jest zarówno towar – posiłek, jak i czynność – obsługa. Trudno powiedzieć, która z tych form dominuje. Połączeniem towaru i informacji jest książka – kupujemy ją ze względu na jej treść, jednak niewątpliwie materiał, na którym ta treść została umieszczona (jakość papieru, okładka, obwoluta) ma dla nabywcy znaczenie. Z kolei jako przykład połączenia usługi i informacji może służyć wykład – najistotniejsza jest treść wykładu, ale sposób mówienia, dykcja, sposób ilustrowania wykładu środkami wizualnymi też są istotne. Seans kinowy może być przykładem hybrydy informacyjno-usługowo-towarowej. Treść seansu, będąca informacją, jest zapewne najbardziej istotna, jednak muszą zostać wykonane określone czynności, byśmy tę treść mogli poznać – wyemitowanie filmu, klimatyzowanie lub choćby wentylacja sali. Żebyśmy mogli zaspokajać swoje potrzeby, oglądając film w kinie, potrzebujemy także wielu elementów materialnych, jak wygodny fotel, dobry projektor, gładki ekran, przy filmach 3D – specjalne okulary.

[312] Tradycyjnie do towarów zaliczamy grunty, choć zdolność do zaspokajania potrzeb związana jest nie tyle z masą, co z powierzchnią, a także energię elektryczną, choć ta masy nie posiada

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

4.2. Cena

W przypadku przedsiębiorstw cena to zwykle kwota pieniędzy lub dóbr przeliczalnych na pieniądze, które nabywca ma przekazać oferentowi w zamian za możliwość czerpania korzyści z produktu. Jednak jeśli chcemy w zakres naszych rozważań włączyć także organizacje, niebędące przedsiębiorstwami, musimy cenę ująć szerzej:

Cena to suma korzyści, które korzystający przekazuje oferentowi w zamian za możliwość korzystania z oferowanego produktu.

Ceną może być:

- kwota pieniędzy – dla większości przedsiębiorstw,
- stosowanie określonych zasad w codziennym postępowaniu – dla organizacji ideowych i wyznaniowych,
- czas poświęcony na obserwowanie reklam w TV lub na portalu internetowym – dla administratorów mediów elektronicznych,
- zakreślenie odpowiedniego wiersza podczas wyborów – dla organizacji politycznych.

Należy podkreślić, że powyżej wymieniono jedynie przykłady. Korzyści, których oferent oczekuje za przekazanie produktu konsumentowi mogą mieć postać:

- pieniędzy lub dóbr, bezpośrednio przeliczalnych na pieniądze,
- czasu,
- aktywności.

Trzeba pamiętać, że aby być wiernym marketingowej zasadzie spoglądania na decyzje oferenta oczami klienta, pojęcie ceny należałoby dość istotnie przedefiniować. W takim ujęciu cena to nie tyle suma wartości, przekazywanych oferentowi, lecz suma wyrzeczeń, które musi ponieść klient, aby mieć możliwość odniesienia korzyści z produktu.

Przykład 4.

Dwa przedsiębiorstwa hotelarskie oferują pobyty z programem poprawiającym zdrowie. Jeden z nich (sanatorium) w swej ofercie przedstawia, że aby pobyt przyniósł trwałe korzyści dla zdrowia, powinien trwać co najmniej 2 tygodnie i zawierać minimum godzinę dziennie kinezyterapii, czyli ćwiczeń męczących, nudnych i niezbyt przyjemnych. Drugi (hotel spa) poda-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

je, że skuteczny będzie pobyt, trwający tylko jeden tydzień, a efekt zdrowotny przyniosą masaże, jacuzzi i aromaterapia. Cena obydwu ofert jest identyczna, podobnie identyczna jest suma wartości, przekazywanych oferentowi przez klienta. Jednak oferta hotelu spa (przy założeniu jej wiarygodności) wydaje się bardziej atrakcyjna, bo suma wyrzeczeń, które musimy ponieść, aby odnieść korzyść, jest zdecydowanie mniejsza.

4.3. Dystrybucja

Ta kategoria narzędzi marketingowych w klasyfikacji McCarthy'ego nazywała się *place*, czyli miejsce, w którym możemy otrzymać produkt. Określenie „miejsce" nie przyjęło się w polskiej literaturze marketingowej, zdecydowanie częściej używane jest słowo „dystrybucja". Wystarczająco precyzyjna i jednocześnie ogólna, mogąca być stosowana zarówno w marketingu towarów, jak i usług czy informacji, wyzdaje się następująca definicja:

Dystrybucja to proces udostępniania produktu konsumentowi.

W procesie dystrybucji dochodzi do przepływu trzech strumieni:

1) materii,
2) pieniędzy,
3) informacji.

W przypadku dystrybucji towarów (i informacji, zapisanych na nośnikach materialnych) przepływ materii następuje w kierunku od producenta do konsumenta, przepływ pieniędzy – od konsumenta do producenta, natomiast przepływ informacji jest dwukierunkowy. Od producenta do konsumenta przekazywane są takie informacje, jak informacje o sposobie wykorzystania i innych cechach produktu, cenie, możliwości nabycia itd. Od konsumenta do producenta są przekazywane informacje o zapotrzebowaniu na dany produkt, jego ocena konsumencka, pożądane innowacje.

W przypadku dystrybucji usług przepływy mogą mieć bardziej zróżnicowany charakter. Materialny charakter ma przemieszczenie osób, mających świadczyć usługę, oraz sprzętu do realizacji usług w miejsce dogodne dla klienta. Ma to miejsce w przypadku oferowania prac domowych czy ogrodowych, opieki nad dziećmi, domowych wizyt lekarskich, prac budowlanych czy remontowych i wielu innych usług.

Jednak bardzo często ma miejsce sytuacja odwrotna – to klient musi się przemieścić do punktu, w którym usługa jest świadczona. Taka sytuacja zachodzi, gdy usługę realizuje się jednocześnie dla wielu osób w jednym miejscu (wykład, seans kinowy czy teatralny, transport autobusowy) lub gdy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

pewne narzędzia do świadczenia usług nie mogą ulec przemieszczeniu do miejsca pobytu klienta (leczenie szpitalne, naprawa samochodu w warsztacie, transport lotniczy).

Obecnie rozwój technik telekomunikacyjnych umożliwia realizację usług, polegających na przekazywaniu informacji, bez przepływu materii. Tak się dzieje przy emisji programu telewizyjnego czy radiowego, usługach telefonii tradycyjnej i komórkowej, ale także w usługach, które tradycyjnie wymagały osobistego kontaktu (jak tłumaczenia czy doradztwo), a dziś mogą być realizowane przez internet czy pocztę elektroniczną.

W planowaniu procesu dystrybucji bardzo użyteczna jest znajomość pojęcia „kanał dystrybucji":

Kanał dystrybucji jest to ciąg podmiotów, uczestniczących w procesie dystrybucji i przekazujących sobie prawo do dysponowania produktem.

Zwróćmy szczególną uwagę na pewne określenia, zawarte w tej definicji. Organizacje, tworzące kanał dystrybucji, mają być **podmiotami**, czyli móc podejmować decyzje. Podmiotem może być zarówno odrębne przedsiębiorstwo, jak i wydzielona komórka organizacyjna, o ile może samodzielnie podejmować decyzje, a nie tylko realizuje decyzje komórki nadrzędnej. Te podmioty tworzą **ciąg**, czyli są uszeregowane w określonej kolejności, w pewnej hierarchii – dla uwypuklenia tego faktu określane są jako szczeble, poziomy względnie ogniwa kanału dystrybucji. Podmioty, znajdujące się na poszczególnych szczeblach kanału dystrybucji, przekazują sobie **prawo do dysponowania** produktem, nie musi (a w przypadku usług – nie może) być to związane z fizycznym przemieszczaniem produktu.

Kanały dystrybucji dzielimy na długie i krótkie oraz wąskie i szerokie. Długość kanału dystrybucji określa liczba szczebli (poziomów) w nim występujących. Natomiast szerokość kanału dystrybucji ocenia się na podstawie liczby podmiotów, w których produkt jest udostępniony dla finalnego konsumenta. O ile długość kanału jest wielkością policzalną, niewielką liczbą naturalną, to szerokość kanału opisujemy zwykle w sposób jakościowy (wąski – szeroki) i porównawczy (węższy – szerszy), trudno jej przypisać konkretne wartości liczbowe.

W obrocie towarami powszechnie przyjął się czteroszczeblowy kanał dystrybucji: producent – hurtownik – detalista – konsument. Ze względu na swą popularność określany jest jako kanał „klasyczny" bądź „konwencjonalny" i traktowany jako najkrótszy z długich kanałów. Jednak dziś kanał ten nie jest aż tak bardzo popularny, często występują kanały trzyszczeblowe, a także najkrótsze możliwe, dwuszczeblowe, zwane też bezpośrednimi, w których uczestniczą jedynie producent i konsument. Nietrudno też wykazać

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

obecność kanałów pięcioszczeblowych i dłuższych, szczególnie w korporacjach, działających na skalę globalną.

Przykład 5.

Proces dystrybucji samochodów osobowych, wyprodukowanych w Japonii, do klienta, mieszkającego w Polsce, może przebiegać w następujący sposób: najpierw z fabryki zostaje on przekazany do jednostki organizacyjnej, zajmującej się spedycją produktów, zwykle zlokalizowanej w mieście portowym. Tam trafia na statek, będący zazwyczaj własnością niezależnego armatora, który poprzez trzy oceany dostarcza samochód do Europy, w jakimś porcie, np. w Rotterdamie przekazuje go przedstawicielowi producenta na Europę. W owym porcie jest przeładowywany na platformy kolejowe, które dowożą do centrów logistycznych krajowych przedstawicielstw producenta, m.in. w Polsce. Stamtąd, na platformach samochodowych trafia do salonu, gdzie jest przygotowywany do sprzedaży tak, aby klient, który nabędzie samochód, mógł sam nim odjechać do miejsca zamieszkania.

W procesie tym uczestniczy wiele podmiotów i część z nich tworzą kanał dystrybucji: producent, spedytor w Japonii, przedstawiciel na Europę, przedstawiciel na Polskę, salon, konsument. Jest to więc kanał zdecydowanie długi, sześcioszczeblowy. W procesie dystrybucji uczestniczyły inne podmioty, takie jak: port w Japonii, armator statku, port w Rotterdamie, linie kolejowe, centrum logistyczne w Polsce, firma transportu samochodowego, a także przedsiębiorstwa telekomunikacyjne, przekazujące istotne dla dystrybucji informacje. Jednak nie stanowią one szczebli w kanale dystrybucji, ponieważ nie miały prawa podejmowania decyzji o losach samochodu, miały jedynie zrealizować decyzje zleceniodawcy.

4.4. Promocja

Wokół zakresu pojęcia „promocja" narosło wiele nieporozumień zarówno w języku potocznym, jak i w określeniach stosowanych przez menedżerów przedsiębiorstw.

W przedsiębiorstwach, a także w materiałach redakcyjnych środków masowego przekazu (telewizja, radio, prasa, serwisy internetowe) dość często utożsamia się promocję z marketingiem. Większość „działów marketingu" czy „specjalistów ds. marketingu" w polskich przedsiębiorstwach zajmowało się przede wszystkim promocją.

Natomiast w języku potocznym określenie „promocja", w takich zwrotach, jak „kupiłem coś na promocji" czy „jutro będzie promocja kurczaków", jest zawężane do promocji sprzedaży, która stanowi tylko jedno z wielu narzędzi promocyjnych, i to dość nietypowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Tymczasem:

Promocja: to przekazywani przez oferenta potencjalnemu nabywcy informacji, mających na celu nakłonienie go do podjęcia decyzji o nabyciu promowanego produktu.

Należy zwrócić uwagę, że promocja nie musi dotyczyć bezpośrednio oferowanego produktu. Często zdarza się, że w celu nakłonienia do nabycia produktu, informujemy o cechach jego producenta albo o zagrożeniach, którym produkt ten zapobiega.

Przykład 6.

Sprzedawca jednorazowych płaszczy przeciwdeszczowych na zakopiańskich Krupówkach nie musi przekazywać informacji o tym, jak dobre ma płaszcze – o wiele skuteczniejsze może być rozpowszechnianie prognozy pogody, w której przewiduje się, że wkrótce zacznie padać.

Bardzo często ten mechanizm wykorzystują producenci środków leczniczych i suplementów diety, otwierających kampanie promocyjne nowych produktów otwierają informacjami o schorzeniach, które nowy produkt ma leczyć.

Promocja wykorzystuje bardzo różnorodne narzędzia, które starano się pogrupować w kategorie, tworząc – na wzór koncepcji „marketing-mix" – koncepcje kompozycji narzędzi promocyjnych, „promotion-mix". Jednak żadna z nich nie osiągnęła ani pełnej spójności, ani tego poziomu akceptacji, jak słynne „4P" McCarthy'ego. Niemal każdy autor ujmuje podział narzędzi promocyjnych nieco inaczej.

Jeden z tych podziałów, który wydaje się spójny i jednoznaczny, opiera się na podziale narzędzi promocji na 4 kategorie:

- reklama,
- promocja sprzedaży,
- public relations,
- promocja bezpośrednia.

Reklama: to przekaz promocyjny, rozpowszechniany odpłatnie i w sposób ogólnodostępny.

Określenie „rozpowszechniany odpłatnie" oznacza, że informacje rozpowszechnia podmiot, który pobiera za to opłaty. Ten podmiot pośredniczy pomiędzy organizacją, zamawiającą reklamę, a jej potencjalnymi klientami, dlatego zwany jest medium[313] reklamowym. Najczęściej wykorzystywane

[313] Medium – z łaciny środek lub pośrednik

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

media to programy telewizyjne i radiowe, prasa, portale internetowe i dysponenci zewnętrznych nośników informacyjnych (np. bilbordów).

Natomiast z „ogólnodostępności" reklamy wynika, że nie jest reklamą przekaz, kierowany do konkretnych osób; każdy ma możliwość zapoznania się z przekazem reklamowym, choć prawdopodobieństwo zapoznania się może się bardzo różnić dla określonych grup nabywców.

Promocja sprzedaży: to forma promocji, łącząca narzędzia informacyjne, produktowe i cenowe, polegająca na nakłanianiu do nabycia produktu poprzez zachęty o charakterze ekonomicznym.

Typowe formy promocji sprzedaży to:

- oferowanie jednostki produktu po niższej niż zwykle cenie,
- oferowanie większej jednostki produktu po tej samej cenie,
- dołączanie dodatkowego produktu (zwykle tzw. gadżetu promocyjnego) do produktu promowanego,
- prowadzenie degustacji lub prezentacji produktu oraz dostarczanie próbek,
- proponowanie udziału w konkursach lub loteriach.

Określenie „promocja sprzedaży" często jest nadużywane przez przedsiębiorstwa. Hasło „PROMOCJA" zwykle lepiej jest odbierane przez klientów, niż „WYPRZEDAŻ" czy „U NAS TANIEJ".

Public relations: to budowanie pozytywnego wizerunku oferenta, tworzenie więzi pomiędzy nim a klientem.

Termin „public relations" nie znalazł swego odpowiednika w języku polskim. Częściej posługujemy się zresztą skrótowcem PR, wymawianym z angielska „pi-ar", a w słowniku języka polskiego mamy już wyraz „piarowiec", czyli specjalista od „public relations".

PR jest odpowiedzią na niechęć potencjalnych klientów do nadmiaru przekazu reklamowego i natrętnej promocji sprzedaży. Działania piarowskie mają być w odczuciu odbiorcy delikatne, kulturalne, przyjemne, oderwane od zachęcania do nabywania czegokolwiek, bowiem w wyniku dobrego PR konsument ma nabyć „nasz" produkt nie dlatego, że uznał, że jest lepszy od innych, ale dlatego, że „nas", czyli oferenta, polubił. Polubił jako przedsiębiorstwo, poczuł więź emocjonalną, uznał, że to akurat „my" jesteśmy lepsi od innych przedsiębiorstw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

W działaniach PR, podobnie jak w reklamie, także potrzebujemy kogoś, kto pomoże nam rozpowszechnić prezentowane przez nas informacje, jednak czynić to będzie nieodpłatnie, zgodnie z własnym przekonaniem – takie informacje są traktowane jako bardziej wiarygodne.

Media piarowskie można podzielić na trzy grupy:

- redakcje programów telewizyjnych, radiowych, tytułów prasowych, popularnych portali internetowych, a także producentów filmów i programów TV, płyt muzycznych i teledysków itp.,
- liderzy opinii publicznej, którymi mogą być, oprócz gwiazd ww. mediów, rozpoznawalni przedsiębiorcy, sportowcy, politycy, samorządowcy, naukowcy i nauczyciele, reprezentanci cieszących się szacunkiem grup zawodowych, a także osoby, które chętnie są słuchane w lokalnych, a nawet wręcz towarzyskich czy rodzinnych kręgach,
- zwykli klienci naszej firmy w ramach tzw. promocji szeptanej (często błędnie nazywanej reklamą szeptaną), oraz jej pracownicy, o których dobrą opinię o przedsiębiorstwie, w których są zatrudnieni, powinniśmy dbać w ramach „marketingu wewnętrznego".

Promocja bezpośrednia: to działania promocyjne, realizowane w bezpośrednim kontakcie oferent – klient, często związane z wykorzystaniem środków telekomunikacji indywidualnej.

Pojęcie promocji bezpośredniej stosunkowo niedawno pojawiło się w podręcznikach, choć jest to najstarsza forma promocji marketingowej, wywodząca się z omawiania zalet oferowanych produktów na targowiskach i bazarach, stosowanych co najmniej od epoki brązu. W XX wieku, wraz z rozwojem środków telekomunikacji masowej (w tym mediów reklamowych), takich jak prasa, radio, telewizja, promocja bezpośrednia została nieco w cieniu lub zwracano uwagę jedynie na niektóre jej aspekty, jak np. sprzedaż osobista. Jednak równolegle do nowych technologii komunikacji masowej rozwijały się technologie komunikacji indywidualnej, takie jak poczta, telefon analogowy, następnie internet i telefonia cyfrowa, w tym mobilna (komórkowa). Rozwój tych środków spowodował renesans promocji bezpośredniej, którą dziś można by uznać za podstawową formę przekazywania informacji promocyjnej, choć zwykle wymagającej wsparcia reklamowego i piarowskiego.

Formy promocji bezpośredniej możemy podzielić na tradycyjne, czyli stosowane bez wykorzystania elektronicznych środków komunikacji, i nowoczesne, wykorzystujące te środki. Historycznie formy nowoczesne pojawiły się wraz z rozwojem telefonii, czyli pod koniec XIX wieku (wcześniejszy telegraf

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

nie znalazł powszechnego zastosowania w promocji marketingowej), więc też mają już ponadstuletnią tradycję.

Do form tradycyjnych zaliczamy:

- szyldy, tablice informacyjne, godła, flagi, banery i inne środki audiowizualne, stosowane w bezpośrednim otoczeniu siedziby oferenta,
- witryny, czyli wielkie okna wystawowe, przez które można z zewnątrz zapoznać się z ofertą przedsiębiorstwa,
- oznakowanie pojazdów służbowych i dostawczych,
- sprzedaż osobistą, realizowaną zarówno w lokalu oferenta, jak i w miejscu przebywania potencjalnego nabywcy, w tym drugim przypadku nazywana jest ona akwizycją,
- promocję pocztową, polegającą na rozsyłaniu ofert (katalogów, ulotek) konkretnym osobom (poczta adresowana), najczęściej dotychczasowym klientom.

Do form elektronicznych zaliczamy:

- telemarketing bierny, polegający na oczekiwaniu na telefoniczne zapytania potencjalnych klientów, realizowany często z wykorzystaniem specjalnych, tanich dla klienta, numerów telefonicznych,
- telemarketing czynny, polegający na kontaktowaniu się ze znanymi oferentowi numerami telefonów (najczęściej numerami dotychczasowych klientów) i przedstawianiu im oferty,
- prezentowanie oferty na własnej stronie www, zwanej witryną internetową, przez analogię do tradycyjnej witryny,
- e-mailing adresowany, czyli rozsyłanie oferty lub innej informacji promocyjnej do zidentyfikowanych osób, których adresy elektroniczne są znane oferentowi,
- wysyłanie promocyjnych esemesów i ememesów na wybrane numery telefonów komórkowych.

5. Marketing strategiczny

Znajomość narzędzi marketingowych, skrótowo omówionych w powyższym podrozdziale, jest niezbędna do planowania działań w zakresie marketingu, jednak daleko niewystarczająca do osiągnięcia sukcesu rynkowego, który zwykle wiąże się uzyskaniem przewagi konkurencyjnej – „mam być lepszy, niż moi konkurenci" – a to właśnie jest podstawowym celem podejmowania działań marketingowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Narzędzia marketingowe mają charakter taktyczny i trzeba je wykorzystywać umiejętnie, a przede wszystkim zgodnie z przyjętą przez oferenta strategią marketingową. Jednakże omówienie decyzji strategicznych i metod ich przygotowania wykracza poza ramy niniejszego podręcznika.

Warto zaś zaznaczyć, że ci, którzy spodziewają się odnieść sukces rynkowy dzięki doskonałej znajomości podręczników, są w błędzie. Cała wiedza marketingowa, przedstawiona w choćby najlepszych i najnowszych podręcznikach (z tym włącznie) jest przestarzała.

Dlaczego?

Marketing służy do zdobywania przewagi konkurencyjnej. Sukces można odnieść wtedy, jeśli będzie się lepszym od konkurentów. Tymczasem wiedza, zawarta w podręcznikach i innych publikacjach, jest ogólnodostępna, co oznacza, że konkurenci też mogą się z nią zapoznać. Oczywiście można i należy liczyć na to, że dzięki kształceniu się zdobędziemy wiedzę szerszą, niż menedżerowie firm konkurencyjnych, a także, że zagadnienia marketingowe zrozumiemy się lepiej, głębiej.

Jednak w kierowaniu marketingiem najważniejsze są nowe pomysły. Zapewne kilka takich pojawiło się na świecie w czasie, gdy czytaliście ten rozdział.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

SŁOWNIK

AK – akcje kluczowe, 273

algorytmy ewolucyjne – techniki inteligentne służące do badania i poznania przedsiębiorstwa, 290, 291

Application Solution Provider – aplikacje specjalistyczne (np. systemy ERP, CRM) są własnością firmy zewnętrznej i zainstalowane są w jej siedzibie, 295, 298

bazy danych – zbiór powiązanych ze sobą tabel (rekordy danych), które zawierają zorganizowany zbiór danych o tej samej strukturze, 49, 287, 295

B2B – (Business to Business) aplikacja wspomagająca współpracę z innymi przedsiębiorstwami za pośrednictwem internetu, 294

B2C (Business to Customer) – aplikacja „klient – konsument", zapewnia dokonywanie transakcji sprzedaży produktów i kontakty z klientami z wykorzystaniem Internetu, 294

B+N – prace naukowo-badawcze, 267

CRM – (Customer Relationship Management) – system zarządzania kontaktami z klientami, 293, 298

EPO – Europejski Program Operacyjny, 269

ERP – (Enterprise Resource Planning) – system integrujący różne obszary działalności przedsiębiorstwa obejmujący całość procesów produkcji i dystrybucji, 293, 294, 295, 298, 300, 301

GIOW – Gospodarka Innowacyjna Oparta na Wiedzy, 275

GUI interfejs graficzny – (Graphicol user interface) – służy do graficznego przedstawiania elementów, 288

IC – system obsługujący obszar gospodarki magazynowej, 220

IG – Innowacyjna Gospodarka, 269

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

interfejs języka naturalnego – zapewnia działanie kreatorom (tabel, zapytań, formularzy itp.), które działają w oparciu o polecenia wydawane w tym języku, 288

interfejs języka programowania – pozwala na pisanie procedur, funkcji oraz całych programów w różnych językach programowania, 288

interpreter linii poleceń – narzędzie pozwalające na wpisywanie pojedynczych poleceń dotyczących tabel, indeksów i innych elementów, zapewnia wykonanie tychże elementów oraz obsługę błędów, 288

konfiguracja (customizing) systemu – dostosowywanie systemu informatycznego do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa, 296, 301

MIOW – makrosystem innowacji opartej na wiedzy, 265

MT – Menedżerowie transformacyjni, 265

MP – Membership program, 265

M – menedżerowie, 265

MRP (Master Requirement Planning) – planowanie potrzeb materiałowych; metoda ta pozwalała obliczyć dokładną ilość materiałów i określić terminarz dostaw w taki sposób, aby sprostać zmieniającemu się popytowi, na poszczególne produkty. Techniki te często wspomagane są systemami informatycznymi 293, 295, 297

MRP II – (Manufacturing Resource Planning) – planowanie zasobów produkcyjnych, 293

MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa, 266

PWP – Program Współpracy Partnerskiej, 265

PO – programy operacyjne, 267

PT – Przywódca transformacyjny, 265

PP – Partnership programów, 265

PR – Programy ramowe, 265

PRIOW – Program Ramowy Innowacji Opartej na Wiedzy, 275

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

PWIOW – podsystem wspomagania innowacji opartej na wiedzy, 266, 267, 270

RSI – Regionalny System Innowacji, 269

SCM – (Supply Chain Management) – system zarządzania łańcuchem dostaw, 293

SQL – standardowy język zapytań dla relacyjnych i nierelacyjnych baz danych, 288, 300

SE systemy ekspertowe – systemy rozwiązujące problemy z wykorzystaniem opisu wiedzy i procesu rozumowania, 286

SET systemy ewidencyjno-transakcyjne – czasochłonne, masowe, powtarzające się i manualne przetwarzanie dużej liczby danych źródłowych, 285

SID – systemy informacyjno decyzyjne – wspomagają kontrolę sterowania i koordynowania w krótkich okresach, 285

SIK systemy informowania kierownictwa – sformalizowana metoda terminowego udostępniania kierownictwu dokładnych informacji, potrzebnych w procesie podejmowania decyzji, 286

SIOW – systemu innowacji w oparciu o wiedzę, 266, 267, 270

SRW – systemu rozpowszechniania wiedzy 266, 267, 270

systemy rozmyte – jedno z podstawowych narzędzi logiki rozmytej, które zamieniają codzienny język człowieka na język matematyki, 292

SSI system sztucznej inteligencji – systemy komputerowe, imitujące zachowanie przypisane inteligencji człowieka, 286

SWD system wspomagania decyzji – program komputerowy wspierający menedżera w analitycznych fazach przygotowania decyzji, 286, 289, 290

SZBD system zarządzania bazami danych – jednen z podstawowych komponentów zintegrowanych systemów decyzyjnych, 300

sztuczna sieć neuronowa – uproszczony model neuronów mózgu, który składa się z dużej liczby elementów przetwarzających informacje, 290

TH – temat horyzontalny, 275

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

TN – tematy główne, 275

TQL – Total Quality Leadership, 267

TQM – Total Quality Management, 226, 228, 229

ZSI – **zintegrowane systemy informatyczne**, 286

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Prakseologiczno-zasobowy model organizacji jako systemu społeczno-technicznego (wersja sześcioelementowa) 15

Rysunek 2. Model elastycznego zatrudnienia w firmie 36

Rysunek 3. Główne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie 41

Rysunek 4. Konfiguracja pionowa struktury organizacyjnej (spiętrzenie kierownictwa) 81

Rysunek 5. Konfiguracja pozioma struktury organizacyjnej (spłaszczenie struktury organizacyjnej) 81

Rysunek 6. Rozpiętość i zasięg kierowania w strukturze organizacyjnej 82

Rysunek 7. Departamentacja komórek organizacyjnych 83

Rysunek 8. Dywizjonalizacja komórek organizacyjnych wg wyrobu 83

Rysunek 9. Dywizjonalizacja komórek organizacyjnych według rynku geograficznego 83

Rysunek 10. Dywizjonalizacja komórek organizacyjnych według etapu procesu technologicznego 84

Rysunek 11. Dywizjonalizacja komórek organizacyjnych według rodzaju klientów 84

Rysunek 12. Schemat struktury liniowej 96

Rysunek 13. Schemat struktury funkcjonalnej 97

Rysunek 14. Schemat struktury sztabowej (sztabowo-liniowej) 99

Rysunek 15. Schemat struktury technicznej 100

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Rysunek 16. Modele struktury ze względu na rozpiętość i spiętrzenie kierowania 102

Rysunek 17. Model struktury poziomej (koncernowej) 104

Rysunek 18. Model struktury kombinatowej (pionowej) 106

Rysunek 19. Schemat struktury z zespołami zadaniowymi 107

Rysunek 20. Schemat struktury macierzowej 109

Rysunek 21. Umiejętności niezbędne do skutecznego działania na różnych szczeblach struktury hierarchicznej 136

Rysunek 22. Uwarunkowania zasady konkurencyjności 144

Rysunek 23. Wpływ dziedzin na efekt działalności przedsiębiorstwa 150

Rysunek 24. Zasady sporządzania planów w przedsiębiorstwie 154

Rysunek 25. Czynniki brane pod uwagę przez kierowników 162

Rysunek 26. Etapy procesu kontroli 170

Rysunek 27. Spółki prawa handlowego 188

Rysunek 28. Wielopodmiotowe struktury gospodarcze 194

Rysunek 29. Typy prywatyzacji 197

Rysunek 30. Cechy koncepcji zarządzania dynamicznego 216

Rysunek 31. Procesy zarządzania dynamicznego 217

Rysunek 32. Istota tworzenia wartości 219

Rysunek 33. Model biznesu 220

Rysunek 34. Strategie zarządzania wielokulturowością 225

Rysunek 35. Instrumenty zarządzania wiedzą 227

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Rysunek 36. Charakterystyka instrumentów zarządzania wiedzą 228

Rysunek 37. Elementy procesu podejmowania decyzji 236

Rysunek 38. Sytuacje wskazujące na możliwość wystąpienia problemu 236

Rysunek 39. Etapy racjonalnego podejmowania decyzji 238

Rysunek 40. Różnorodność sytuacji decyzyjnych 241

Rysunek 41. Podział decyzji ze względu na kryterium zasięgu i horyzontu czasowego 243

Rysunek 42. Podział decyzji ze względu na stopień powtarzalności 244

Rysunek 43. Podział decyzji ze względu na zakres posiadanych informacji 244

Rysunek 44. Czynniki otoczenia zewnętrznego organizacji 246

Rysunek 45. Czynniki otoczenia wewnątrz organizacji 247

Rysunek 46. Zróżnicowanie menedżerów wg szczebla zarządzania i realizowane przez nich zadania 249

Rysunek 47. Strumienie informacji w procesie podejmowania decyzji 256

Rysunek 48. Rodzaje systemów wspomagania decyzji 258

Rysunek 49. Warianty intuicji 260

Rysunek 50. Wybrane techniki twórczego myślenia 262

Rysunek 51. Makrosystem innowacji opartej na wiedzy (MIOW) 270

Rysunek 52. Sposób finansowania Makrosystemu Innowacji Opartej na Wiedzy (MIOW) 271

Rysunek 53. Układ rezonansowy wiedza–innowacja 272

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

Rysunek 54. Obszary przełomów w akcji kluczowej w ramach tematu głównego Programu Ramowego (RP) 273

Rysunek 55. Macierz tematyczna Programu Ramowego (PR) 274

Rysunek 56. Przykładowe tematy macierzy innowacji (MI) Kolumny tematów głównych macierzy innowacji 274

Rysunek 56a. Przykładowe tematy macierzy innowacji (MI) Wiersze tematów horyzontalnych macierzy innowacji 275

Rysunek 57. Wpływ strategii na elementy Programu Ramowego Innowacji Opartej na Wiedzy (PRIOW) 276

Rysunek 58. Wpływ kapitału ludzkiego na elementy Programu Ramowego Innowacji Opartej na Wiedzy (PRIOW) 276

Rysunek 59. Podstawowe zadania Przywódcy Transformacyjnego (PT) 278

Rysunek 60. Podstawowe zadania menedżera transformacyjnego 279

Rysunek 61. Ewolucja systemów informatycznych zarządzania 286

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

SPIS TABEL

TABELA 1. ZAŁOŻENIA ANTROPOLOGICZNE, ONTOLOGICZNE, METODOLOGICZNE I AKSJOLOGICZNE ORAZ PODSTAWOWE TEZY WYBRANYCH TEORII ORGANIZACJI 12

TABELA 2. PRZYKŁADY DEFINICJI ORGANIZACJI WIRTUALNEJ W LITERATURZE PRZEDMIOTU 63

TABELA 3. ETAPY W CYKLU ŻYCIA ORGANIZACJI WIRTUALNEJ 65

TABELA 4. PRAWA PIĄTEJ DYSCYPLINY W UJĘCIU P.M. SENGE ORAZ ICH INTERPRETACJA 71

TABELA 5. ORGANIZACJE TRADYCYJNE A ORGANIZACJE UCZĄCE SIĘ I INTELIGENTNE 73

TABELA 6. DEFINICJE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ WEDŁUG WYBRANYCH AUTORÓW 76

TABELA 7. PODZIAŁ STANOWISK ORGANIZACYJNYCH ZE WZGLĘDU NA RÓŻNE KRYTERIA 79

TABELA 8. WPŁYW CZYNNIKÓW WEWNĘTRZNYCH NA STRUKTURĘ ORGANIZACYJNĄ 87

TABELA 9. WPŁYW CZYNNIKÓW ZEWNĘTRZNYCH NA STRUKTURĘ ORGANIZACYJNĄ 88

TABELA 10. PODZIAŁ STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH ZE WZGLĘDU NA RÓŻNE KRYTERIA 95

TABELA 11. FUNKCJE KIEROWNICZE 136

TABELA 12. ZASADY SPRAWNEGO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI 137

TABELA 13. PORÓWNANIE AKTYWÓW MATERIALNYCH I NIEMATERIALNYCH 211

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

TABELA 14. DOMINUJĄCE TYPY MENEDŻERÓW: DZIŚ, JUTRO 231

TABELA 15. CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI XXI WIEKU 233

TABELA 16. PRZYKŁADY RÓL PEŁNIONYCH PRZEZ MENEDŻERÓW 250

TABELA 17. TRADYCYJNE I NOWOCZESNE TECHNIKI PODEJMOWANIA DECYZJI 254

TABELA 18. KRYTERIA WYBORU SYSTEMÓW W ZALEŻNOŚCI OD SKALI DZIAŁALNOŚCI FIRMY 298

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

LITERATURA

[1] Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Aktor – kreator – inspirator, AKADE, Kraków 2000.

[2] Adamczyk A., W. Chmielarz, *Zintegrowane systemy informatycznego wspomagania zarządzania. Aspekty teoretyczne i praktyczne na przykładzie modułów dystrybucji i produkcji systemu IFS*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno–Informatycznej, Warszawa 2005.

[3] Adizes I., *Corporate Life Cycles*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988.

[4] Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, POLTEXT, Warszawa 2000.

[5] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

[6] Białoń L., (Praca zbiorowa pod red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Wyd. Placet, Warszawa 2010.

[7] Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

[8] Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice1980.

[9] Błaszczyk W., (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.

[10] Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.

[11] Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE S.A., Warszawa 2003.

[12] Borkowska S., Bohdziewicz P. (red.) *Menedżer u progu XXI wieku*. Wyd. WSHE. Łódź 1998.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

[13] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

[14] Cegler J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw, w: Przedsiębiorstwo partnerskie*. Red. Romanowska M. i Trocki M., Difin, Warszawa 2002.

[15] Czajka Z., Jacukowicz Z., Juchnowicz M., *Wartościowanie pracy a zarządzanie płacami*, DIFIN, Warszawa 1998.

[16] Czekaj J., Jabłoński M. opracowanie *Analiza kapitału intelektualnego organizacji*, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

[17] Czubasiewicz H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001.

[18] Dessler G., *A Framework form Human Resource Management*, Prentice Hall, New Yersey 2002.

[19] Drucker P.F., *Podejmowanie decyzji*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2005.

[20] Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009.

[21] Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.

[22] Drucker P.F., *Przedsiębiorczość i innowacje. Praktyka – zasady*, PWE, Warszawa 1992.

[23] Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT BIZNES, W-wa 2005.

[24] Dworczyk M., *Zarządzanie innowacjami – wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. PW, Warszawa 2003.

[25] Etyka biznesu, pod red. Dietla J., Gasparskiego W., PWN, Warszawa 2000.

[26] Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007.

[27] Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Wydawnictwo Onepress, Warszawa 2008.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

[28] Findeisen W., *Automatyka i systemy informacyjno-decyzyjne. Kierunki badań i rozwoju*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.

[29] Gajdka J., T*eorie struktury kapitału i ich aplikacja w warunkach polskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

[30] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.

[31] Godziszewski B., Kołosowska B., Szołno-Koguc J., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo: Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń 2009.

[32] Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.

[33] Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo Cedor, Warszawa 1994.

[34] Grzywacz J., *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

[35] Hiam A., *Dyrektor zarządzający. Narzędzia i metody wspomagające podejmowanie decyzji,* Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.

[36] Hatch M.J., *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford-New York 1994.

[37] Hill Ch.W., Jones G.R., *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1989.

[38] Haus B., *Ewolucja struktur organizacyjnych przemysłu*, PWE, Warszawa 1983.

[39] Goffin K., Mitchell R., *Innovation Management*, Wyd. Palgrave, Nowy York USA 2005.

[40] Gesteland R.R., Różnice kulturowe a zachowania w biznesie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

[41] Gościński J.W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.

[42] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Warszawa, Difin 2002.

[43] Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo Cedor, Warszawa 1994.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

[44] Ickiewicz J., *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001.

[45] Janasz Wł. (Praca zbiorowa pod red.), *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, wyd. Difin, Warszawa, 2005.

[46] Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998.

[47] Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1990.

[48] Juchnowicz M., *Wartościowanie pracy w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1987.

[49] Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

[50] Kaczmarek B., *Organizacja, polityka, władza, struktury*, Wydawnictwo MSM, Warszawa 2001.

[51] Karney J.E., *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.

[52] Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.

[53] Kisielnicki J., *Zarządzanie: jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

[54] Kodeks Spółek Handlowych, opracowanie zbiorowe, Wydawnictwo Literat 2010.

[55] Korczak J., *Wiedza o organizacji i zarządzaniu jako dyscyplina naukowa* [w:] A. Chrisidu-Budnik, Korczak J., Pakuła A., Supernat J., Nauka organizacji i zarządzania, Kolonia Limited, Wrocław 2005.

[56] Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1996.

[57] Kostera M., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

[58] Kotarbiński T., *Ttraktat o dobrej robocie*, Ossolineum 1975.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

[59] Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa-Kraków 2002.

[60] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.

[61] Kulas I., *Zarządzanie strategiczne* [w:] prac. zbior. pod red. Niedzielskiego E., *Wybrane zagadnienia podstaw zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006.

[62] Koźmiński A.K. (red.) *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983.

[63] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2009.

[64] Król H., *Strategie personalne organizacji*, Humanizacja Pracy, 1999.

[65] Krupa M, Komputerowo zintegrowane zarządzania wprowadzenie Portal wsi-zrzeszow. pl/plik. aspx? Id=3025.

[66] Kuc B.R., Żemigała M., *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2010.

[67] Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo „Oskar-Master of Biznes", Warszawa 1999.

[68] Krukowski KJ. Mioduszewski J., *Kontrola w organizacji*, [w:] prac. zbior. pod red. Niedzielskiego E., *Wybrane zagadnienia podstaw zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006.

[69] Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.

[70] Kwiatkowska A.M., *Systemy wspomagania decyzji. Jak korzystać z wiedzy i informacji w praktyce*. PWN, Warszawa 2007.

[71] Laszczak M., *Kierowanie małą firmą. Tajniki przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.

[72] Leksykon zarządzania, DIFIN, Warszawa 2004.

[73] Lewicka D., (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

[74] Lisiecka, K. *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.

[75] Lozano-Platonoff A., *Zarządzanie dynamiczne: nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo, Difin, Warszawa 2009.

[76] Lundvall B.A. *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Frances Printer, London 1992.

[77] Malinowski B., *Czym jest kultura*? (w:) *Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998.

[78] McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner&Ska, Warszawa 1997.

[79] *Metody zarządzania*. Pod red. Antoszkiewicza J.D., Poltex, Warszawa 2007.

[80] Michalski A., *Wykorzystanie technologii i systemów informatycznych w procesach decyzyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2002.

[81] Mintzberg H., *The structure of Organisations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1979.

[82] M.R.R., Narodowa Strategia Spójności, Warszawa 2006.

[83] M.R.R., Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka – Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013, Warszawa 2007.

[84] Moczydłowska J., (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, DIFIN, Warszawa.

[85] Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010.

[86] Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001.

[87] Nahotko S., *Współczesne metody wyceny wartości przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.

[88] Nosal Cz.S., *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wydawnictwo AKADE, Wrocław 2001.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

[89] Nowak E., R*achunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.

[90] OCET (Centrum Współpracy z Gospodarkami w Trakcie Przemian – Przegląd narodowej polityki naukowej i technicznej POLSKA OECD 1996.

[91] Oleksyn T., (1994), *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, „Biblioteczka Pracownicza" nr 38 Warszawa.

[92] Oleksyn T. (1998), *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Istota, ewolucja i uwarunkowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

[93] Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa 2001.

[94] Pakietowe systemy wynagrodzeń, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.

[95] Panfil M., Szablewski A.,(red.), *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006.

[96] Pawlak Z., (1995), *Awansowanie pracowników*, „Personel" nr 1/1995.

[97] Pawlak Z., (2003), P*ersonalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext Warszawa.

[98] Pawlak Z., Smoleń A., *Organizacja firmy. Projektowanie, budowa, usprawniane*, Poltext, Warszawa 2008.

[99] Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.

[100] Penc J., R*ole i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2005.

[101] Penc J., *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR Sp. z o.o., Warszawa 1998.

[102] Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Wrocław, Ossolineum 1997.

[103] Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

[104] Peszko A., P*odstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo: Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2005.

[105] Piasecki B., *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa 1999.

[106] Piasny B., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw 2001.

[107] Pietruszka-Ortyl A., *Wyzwania funkcjonowania organizacji w warunkach ekonomii wiedzy*, Zeszyty Naukowe nr 715, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 2006.

[108] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. ANTYKWA, Kraków 1998.

[109] Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2001.

[110] Pocztowski A., *Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji*, w: *Zarządzanie kadrami – perspektywy badawcze i praktyka*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 871, Wrocław 2000.

[111] Pocztowski A., Miś A., Sapeta T., Purgał J., *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy*, IPiSS, Warszawa 2001.

[112] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978.

[113] Praca. zbiorowa. pod red. Skawińskiej E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN Warszawa – Poznań 2002.

[114] Przybyła M., Krupski R., Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań, Ossolineum, Wrocław 1996.

[115] Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.

[116] *Podstawy zarządzania personelem*, (2006), red. A. Szałkowski, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

[117] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

[118] Pugh D.S, Hickson D.(ed.): *Organizational Structure in its Context. The Aston Programme I.* Saxon House, London.

[119] Radomiński E., *Systemy informatyczne w dynamicznej analizie decyzyjnej*, PWN, Warszawa – Wrocław 2001.

[120] Reed A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (HRM). Innowacje, Petit, Warszawa 2002.

[121] Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

[122] Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

[123] Samuelson P.A., *Ekonomia*, tom 1, PWN, Warszawa 2004.

[124] Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

[125] Schumpeter J., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 1995.

[126] Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

[127] Senge P.M., *Piąta dyscyplina-teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

[128] Siropolis N.C., *Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship*, Houghton Mifflin, Boston 1990.

[129] Słownik języka polskiego PWN, red. Szymczak M., PWN, Warszawa 1995.

[130] Sobczak A., *Struktury organizacyjne*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego (red.), PWN, Warszawa 2002.

[131] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.

[132] Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie Wydawnictwo Uczelniane, Kraków 1996.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

[133] Stachowska S., T*eoria organizacji i zarządzania* [w:] prac. zbior. pod red. Niedzielskiego E., *Wybrane zagadnienia podstaw zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006.

[134] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

[135] Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

[136] Strużycki M., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, DIFIN, Warszawa 2002.

[137] Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem.*, PWE, Toruń 2002.

[138] Supernat J., *Management. Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Ltd 2000.

[139] Szablewski A. Tuzimek R., (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004.

[140] Szczepkowska A., *Organizacja i organizowanie strategiczne* [w:] prac. zbior. pod red. Niedzielskiego E., *Wybrane zagadnienia podstaw zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006.

[141] Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi, red. naukowa H. Król, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.

[142] Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, DIFIN, Warszawa 2010.

[143] Śliwa K.R., *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2001.

[144] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

[145] Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.

[146] Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

[147] Wasiluk A., *Innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, praca zbior. pod red. Kowalczewskiego W., Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa 2002.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

[148] Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami,* PWE, Warszawa, 1996. Weresa M., (Praca zbiorowa pod red.), *Transfer wiedzy z nauki do biznesu*, Wyd. SGH, Warszawa 2009.

[149] *Zarządzanie kadrami* (2002), praca zbiorowa pod red. T. Listwana, C.H. Beck, Warszawa.

[150] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król i A. Ludwiczyński, PWN, Warszawa 2006.

[151] Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

[152] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

[153] Żebrowski W., *Informatyczne systemy zarządzania produkcją obiektywne „za i przeciw" przy wyborze lub modernizacji*, Ogólnopolska Konferencja ZARZĄDZANIE PRODUKCJĄ – 2005 Wiosna, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Agencja Rozwoju Produktywności i Jakości Sp. z o.o.

PUBLIKACJE NAUKOWE

1. Adamczyka W., Przedsiębiorczość. Próba definicji, „Przegląd Organizacji" 1995, nr 11.

2. Haber L., Zachowania przedsiębiorcze – próba typologii, „Przegląd Organizacji", 1996, nr 5.

3. Maciaszek Z., Rola klastrów przemysłowych w konkurencyjnej przewadze narodów, „Zarządzanie Zmianami. Biuletyn Informacyjny POU", 2010, nr 1 (35), Polish Open University, Wyższa Szkoła Zarządzania.

4. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Organizacje sieciowe, „Zeszyty Naukowe" Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2006, nr 715.

5. Miles R.E., Human Relations or Human Resources, „Harvard Business Review Nr 7/8 1965.

6. Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka, „Biblioteczka Pracownicza" nr 109, Warszawa 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632

7. Sajkiewicz A. red. (1995), Zarządzanie potencjałem pracy, SGH „Monografie i Opracowania" nr 412, Warszawa.

8. Quinn R.E., Cameron K., Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, „Management Science" 1983, t. 29, nr 1.

9. Strader T.J., Lin F., Shaw M.J., Information structure for electronic virtual organization management, „Decision suport Systems" 1988, vol.23, no 1.

10. Zelek A., Maniak G., Strategia personalna w rozwoju przedsiębiorstwa – problemy dezintegracji celów i zasobów, w: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 928.

STRONY INTERNETOWE

1. www.egospodarka.pl/34219, Cechy-menedzera-istotna-kreatywnosc, 1,39,1.html, 03.08.2010
2. http://prywatyzacja.msp.gov.pl/
3. www.stat.gov.pl
4. www.msp.gov.pl
5. http://pl.wikipedia.org/wiki/
6. http://liberalis.pl/2009/12/25/jakub-wozinski-z-czego-zyje-libertarianin.
7. www.luteranie.pl/www/biblioteka/dkosciol/granice.httm

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 4047263A33356632